



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Unand.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Unand.

# **PENGARUH INSENTIF, IKLIM KERJA DAN PENGAWASAN KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU DI SMA NEGERI KABUPATEN SIJUNJUNG**

## **TESISI**



**ROSMALA MALINDA**  
**06206 017**

**PROGRAM PASCASARJANA**  
**UNIFERSITAS ANDALAS**  
**2008**

**PENGARUH INSENTIF, IKLIM KERJA DAN PENGAWASAN KEPALA  
SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU DI SMA NEGERI KABUPATEN  
SIJUNJUNG**

Oleh

**ROSMALA MALINDA**

**06 206 017**

**TESIS**

**Sebagai salah satu syarat  
Untuk memperoleh gelar Magister Sains  
Pada Program Pascasarjana Universitas Andalas**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ANDALAS  
2008**



Judul Penelitian : Pengaruh Insentif, Iklim Kerja dan Pengawasan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri Sijunjung

Nama Mahasiswa : Rosmala Malinda

Nomor Buku Pokok : 06 206 017

Program Studi : PPn

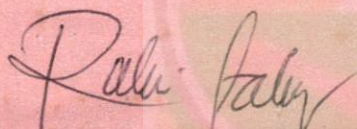
Tesis ini telah diuji dan dipertahankan di depan sidang panitia ujian akhir

Magister Sains pada Program Pascasarjana Universitas Andalas dan dinyatakan lulus

Pada tanggal 12 Juli 2008

Menyetujui

1. Komisi Pembimbing



Dr Rahmi Fahmy, SE, MBA.

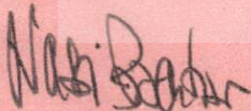
Ketua



Ferry Adrianus, SE, MSi

Anggota

2. Ketua Program



Dr. Nasri Bachtiar, SE, MS

NIP.131656510

3. Direktur Program Pascasarjana



Prof. Dr. Ir. H. Novirman Jamarun, MSc

NIP. 130819552



# **Pengaruh Insentif, Iklim Kerja dan Pengawasan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri Kabupaten Sijunjung**

**Oleh : Rosmala Malinda**

( Dibawah bimbingan Dr. Rahmi Fahmi, SE, MBA dan Ferry Adrianus, SE, M.Si )

## **RINGKASAN**

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan, (1) Pengaruh Insentif terhadap Kinerja guru di SMA N Sijunjung, (2) Pengaruh iklim kerja terhadap Kinerja Guru di SMA N Sijunjung. (3) Pengaruh Pengawasan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru di SMA N Swl/Sijunjung, (4) Pengaruh Insentif, Iklim kerja dan Pengawasan Kepala Sekolah secara bersama – sama terhadap Kinerja Guru di SMA N Kabupaten Sijunjung.

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan kualitatif. Populasi penelitian ini, adalah guru-guru SMA N Kabupaten Sijunjung yaitu SMA N 1, 2, 3 dan SMA N 5. Teknik penarikan sampel penelitian dengan menggunakan *Strsatified Proportional Random Sampling*, jumlah sampel sebanyak 105 responden. Teknik analisa data yang digunakan adalah Teknik Analisa Regresi Linier Berganda dengan menggunakan uji t dan uji f.

Hasil penelitian mengungkapkan bahwa : (1) Insentif berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Guru di SMA N Sijunjung (2) Iklim Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Guru di SMA N Sijunjung, (3) Pengawasan Kepala Sekolah berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Guru di SMA N Sijunjung, dan Insentif, Iklim kerja dan Pengawasan Kepala Sekolah secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Guru di SMA N Sijunjung.

Temuan penelitian ini juga mengungkapkan bahwa Variabel Kinerja Guru berada pada Kriteria Baik, artinya Kinerja Guru di SMA N Sijunjung dinilai secara keseluruhan dari indikator yang diteliti bernilai Baik. Variabel Insentif berada pada kriteria cukup, berarti Insentif yang diberikan kepada guru-guru belum maksimal atau belum sesuai dengan yang diharapkan, dan variabel Iklim kerja berada pada kriteria baik, berarti suasana kerja dan iklim kerja dilingkungan guru-guru SMA N Sijunjung dinilai baik, sedangkan variabel pengawasan Kepala Sekolah berada pada kategori cukup, berarti pengawasan kepala sekolah belum terlaksana sepenuhnya, jadi harus ditingkatkan sesuai dengan saran guru pada kuesioner terbuka.

Kinerja guru dapat lebih ditingkatkan dengan memperhatikan kesejahteraan guru melalui insentif, memupuk suasana kerja yang harmonis dan melakukan pengawasan secara kontinu, untuk ketiga Variabel yang diteliti ini hendaknya menjadi perhatian bagi pimpinan sekolah dan guru-guru pada SMA N Kabupaten Sijunjung.



## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis yang saya tulis dengan judul **“Pengaruh Insentif ,Iklim Kerja dan Pengawasan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru di SMA N Kabupaten Sijunjung”** adalah hasil karya/kerja saya sendiri dan bukan merupakan jiplakan dari hasil kerja/karya orang lain, kecuali kutipan yang sumbernya dicantumkan. Jika di kemudian hari pernyataan ini tidak benar, maka status kelulusan dan gelar yang saya peroleh menjadi batal dengan sendirinya.

Padang, 10 Juli 2008  
Yang membuat pernyataan

**Rosmala Malinda**





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Puji Dan Syukur Kepada Allah SWT Atas Semua Yang DikimpahkanNya  
Sesungguhnya Dibalik Kesuksesan Itu Ada Kemudahan

Kamu Telah Selesai Melakukan Suatu Pekerjaan Yang Lain  
Dan Nanti KepadaNya Hendaklah Kamu Memohon

(QS Alam Nasrah 6-8)

Orang yang bermal tanpa ilmu, seperti orang yang berjalan di jalan. Maka,  
hal itu tidak menambah jaraknya dari jalan yang terang kecuali semakin  
jauh dari kebutuhannya, Dan orang yang bermal dengan ilmu  
seperti orang yang berjalan di atas jalan yang terang. Maka, hendaklah  
seseorang memperhatikan, apakah ia berjalan, ataukah ia kembali.

(Ali Bin Abi Thalib)

Carilah ilmu pengetahuan, Sebab mempelajarinya karena takut kepada Allah merupakan ibadah,  
mempelajarinya berarti tasbih, membahasnya jihad, mengerjakannya sedekah dan  
mencurahkan kepada ahlinya merupakan pengorbanan. Ilmu adalah teman dalam kesendirian,  
dafi agama dan penolong dalam suka dan duka. Ia sahabat karib dikala sepi  
teman yang paling baik dan paling dekat serta merupakan cahaya jalan menuju syurga.  
DenganNya Allah mengangkat martabat umat, lalu diangkat-Nya mereka  
pimpin dalam hal kebaikan

(Mu'adz Bin Jafal)

Rosmala malinda



## RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan pada tanggal 27 Juli 1963 di Bayur Agam kecamatan Tanjung Raya Kabupaten Agam, Propinsi Sumatera Barat, sebagai anak kedelapan dari Bapak Muhammad Nur Hasan dan Ibu Hj. Rosna. Penulis menamatkan SD pada tahun 1976 di Bayur Maninjau, SMP tahun 1980 di Bayur Maninjau dan SMA 1982 di Maninjau. Penulis memperoleh gelar Sarjana Pendidikan pada Fakultas Ekonomi IKIP Padang pada tahun 1986.

Sejak tahun 1987 penulis diangkat jadi guru pada SMA Negeri 1 Maninjau kecamatan Tanjung Raya Kabupaten Agam Propinsi Sumatera Barat sampai tahun 1999. Dari tahun 1999 sampai tahun 2001 penulis bertugas di SMA Negeri 1 Sumpur Kudus Kabupaten Swl/Sijunjung. Dari tahun 2001 sampai tahun 2003 penulis bertugas di SMA Negeri 1 Tanjung Gadang. Dari tahun 2003 sampai sekarang, penulis bertugas di SMA Negeri 1 Sijunjung. Pada tahun 2006 memperoleh kesempatan meneruskan pendidikan pada Program Pascasarjana Universitas Andalas di Padang.

## KATA PENGANTAR

Tiada kata yang terucap, selain kata Puji Syukur yang diperuntukan kepada Tuhan Yang Maha Esa yaitu Allah S.W.T, karena atas limpahan Rahmat dan Karunianya penulis dapat menyelesaikan penelitian yang berjudul ” *Pengaruh Insentif, Iklim kerja dan Pengawasan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri Kabupaten Sijunjung*”.

Tesis ini disusun dalam rangka memenuhi syarat penyelesaian studi Program Pascasarjana Universitas Andalas Padang.

Penyusunan Tesis ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak, baik bantuan moril maupun materil, untuk itu pada kesempatan ini dengan segala kerendahan hati penulis ingin mengucapkan terima kasih serta berdo'a agar Allah S.W.T senantiasa melimpahkan rahmat serta perlindungan kepada:

1. Ibuk Dr. Rahmi Fahmy,SE,MBA sebagai pembimbing I dan Bapak Ferry Adrianus,SE,MSi sebagai pembimbing II, yang telah meluangkan waktu, menyumbangkan tenaga dan fikiran untuk memberikan bimbingan dan arahan sehingga tesis ini dapat diselesaikan.
2. Bapak Dr,Nasri Bachtiar,SE,MS selaku ketua Program yang selalu memberikan kemudahan kepada penulis dalam penyelesaian tesis ini.
3. Bapak Direktur Program Pascasarjana dan Bapak Rektor UNAND yang telah memberikan fasilitas selama perkuliahan sampai penyelesaian tesis.
4. Para Dosen dan Karyawan Program Pascasarjana Universitas Andalas yang telah memfasilitasi Peneliti selama melakukan penelitian.
5. Bapak Bupati dan Dinas Pendidikan Kabupaten Sijunjung, yang telah memberikan izin belajar kepada penulis.



6. Bapak Kepala sekolah tempat penulis bertugas dan semua rekan-rekan yang telah memberikan bantuan baik berupa moril maupun materil, tidak lupa rekanku Prof.Dr.Yasri Hannur, Dr.Akhirmen dan Ariesto Amri,SPd,MM, yang telah membantu dalam penyelesaian tesis ini.
7. Suami tercinta Drs.Antonius,MM yang selalu memberikan dukungan dan dorongan, serta sabar menampung segala keluhan yang peneliti lakukan.
8. Anakku Puja, Suci, Bagus dan Indah yang telah mau memahami kesibukan Bunda, karena sering terabaikan, teristimewa Makku Hj. Rosna yang sedang sakit, tapi penulis tidak sempat mendampingi, maafkan anakmu Mak, terima kasih kepada kakakku Nila yang telah berkorban mengurus Mak.
9. Semua Pihak yang tidak dapat disebutkan namanya satu persatu.

Semoga semua bantuan, dorongan dan bimbingan yang diberikan menjadi Amal Shaleh dan mendapat imbalan dari Allah Yang Maha Kuasa.

Peneliti menyadari bahwa tesis ini jauh dari kesempurnaan, untuk itu dengan segala kerendahan hati penulis mengharapkan kritikan dan saran dari pembaca demi kesempurnaan tesis ini.

Akhir kata, mudah-mudahan tesis ini bermanfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan terutama bagi pengelola pendidikan, semoga Allh S.W.T memberikan Hidayahnya kepada kita semua .....Amin.

Padang, Mei 2008



Penulis



MILIK  
UP T PERPUSTAKAAN  
UNIVERSITAS ANDALAS



# DAFTAR ISI

Halaman

KATA PENGANTAR .....	i
DAFTAR ISI .....	iii
DAFTAR TABEL .....	iv
DAFTAR GAMBAR .....	v
DAFTAR LAMPIRAN .....	vi

## BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	5
1.3 Pembatasan Masalah .....	6
1.4 Rumusan Masalah .....	7
1.5 Tujuan Penelitian .....	7
1.6 Manfaat Penelitian .....	8

## BAB II TINJAUAN LITERATUR

2.1 Konsep dan Definisi .....	9
2.2 Faktor yang mempengaruhi Kinerja .....	10
2.3 Kerangka Teori .....	12
2.4 Peneliti Terdahulu .....	25
2.5 Kerangka Analisis .....	28
2.6 Hipotesis .....	29

<b>BAB III</b>	<b>METODOLOGI PENELITIAN</b>	
	3.1 Daerah Penelitian .....	31
	3.2 Metode Penarikan Sampel .....	31
	3.3 Jenis dan Sumber data .....	32
	3.4 Analisa Data Hasil Uji Coba .....	34
	3.5 Metoda Analisa Data .....	36
	3.5 Definisi Operasional .....	41
	3.6 Instrumen Penelitian .....	45
<b>BAB IV</b>	<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
	4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian .....	46
	4.2 Karakteristik Responden .....	48
	4.3 Deskripsi Variabel Penelitian .....	49
	4.4 Analisa Induktif .....	75
	4.5 Pembahasan .....	81
	4.6 Implikasi .....	88
<b>BAB V</b>	<b>KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
	5.1 Kesimpulan .....	96
	5.2 Saran .....	97
	<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>99</b>



## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1 Jumlah Populasi.....	30
Tabel 3.2 Jumlah Sampel Penelitian .....	32
Tabel 3.3 Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Instrumen .....	35
Tabel 3.4 Kisi-kisi Variabel .....	44
Tabel 3.5 Alternatif Jawaban .....	45
Tabel 4.1 Jumlah Rombel .....	47
Tabel 4.2 Karakteristik Responden status kepegawaian .....	48
Tabel 4.3 Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan .....	49
Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi Skor Variabel Kinerja .....	51
Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Skor Insentif .....	58
Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Skor Iklim Kerja .....	64
Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Skor Pengawasan .....	69
Tabel 4.8 Kesimpulan saran Responden .....	73
Tabel 4.9 Uji Normalitas Sebaran Data .....	76
Tabel 4.10 Uji Homogenitas .....	76
Tabel 4.11 Uji Multikolinearitas .....	77
Tabel 4.12 Koefisien Regresi dan Estimasi .....	78
Tabel 4.13 Hasil Uji F .....	81
Tabel 4.14. Hasil kesimpulan Uji Statistik, Indeph dan teori .....	91

## DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 1 : Faktor-faktor yang mempengaruhi .....	6
Gambar 2 : Kerangka Konseptual .....	29





## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Instrumen Penelitian .....	101
Lampiran 2 Uji Validitas & Reabilitas.....	108
Lampiran 3 Kuesioner Terbuka.....	114
Lampiran 4 Hasil Indepth Interview.....	119
Lampiran 5 Tabulasi Data Uji Validitas.....	133
Lampiran 6 Tabulasi Data Hasil Penelitian.....	137
Lampiran 7 Distribusi Frekuensi Skor Variabel Kinerja.....	149
Lampiran 8 Distribusi Frekuensi Skor Variabel Insentif.....	151
Lampiran 9 Distribusi Frekuensi Skor Variabel Iklim kerja .....	153
Lampiran 10 Distribusi Frekuensi Skor Variabel Pengawasan .....	155
Lampiran 11 Hasil Olahan Data SPSS.....	157

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Pendidikan Nasional yang berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945 berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam mencerdaskan kehidupan bangsa. Bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab (PERMEN DIKNAS, 2006).

Untuk mengembangkan fungsi tersebut Pendidikan Nasional harus mampu menjamin pemerataan kesempatan, mutu dan relevansi serta efisiensi manajemen pendidikan. Peningkatan mutu pendidikan diarahkan untuk meningkatkan kualitas manusia Indonesia seutuhnya melalui olah hati, olah pikir, olah rasa, dan olah raga agar memiliki daya saing dalam menghadapi tantangan global. Dan untuk menghadapi perubahan diberbagai bidang, baik bidang sosial, ekonomi, teknologi serta perubahan paradigma pendidikan nasional yang saat ini mengarah pada desentralisasi pengelolaan pendidikan dan otonomi daerah.

Kualitas pendidikan dapat dilihat dari segi input, proses dan output maupun filosofinya. Kualitas input dapat dilihat dari komponen-komponen seperti kurikulum, satuan pembelajaran, buku teks yang digunakan, nilai test masuk peserta didik, kualitas guru, sarana prasarana yang tersedia di sekolah. Sedangkan kualitas proses dapat dilihat dari proses pembelajaran, bimbingan guru, bimbingan konseling, pengelolaan institusi dan pengelolaan sistem informasi peserta didik. Kualitas output lebih mudah





dilihat dari jumlah dan persentase lulusan, NEM, dan persentase alumni yang diterima di Perguruan Tinggi atau diterima di dunia kerja dan kualitas filosofi berkaitan dengan visi dan misi institusi, kebijakan institusi, budaya kerja, budaya institusi serta citra public institusi yang bersangkutan.

Untuk meningkatkan kualitas pendidikan, salah satu unsur penting adalah peranan guru, maka diharapkan guru memiliki kinerja yang baik. Kinerja guru dalam hal ini dapat diartikan sebagai kemampuan kerja yang dimiliki guru, kemampuan kerja guru merupakan aspek yang sangat menentukan bagi keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuan. Peningkatan kinerja secara tepat hanya dapat dilakukan berdasarkan hasil evaluasi terhadap kinerja saat ini, karena hasil kinerja menunjukkan tingkat pengelolaan seseorang dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

.Guru dituntut untuk mampu melaksanakan tugas mendidik secara profesional, karena keprofesionalan itu membuktikan kualitas dari guru itu sendiri. Guru yang berkualitas ditunjang dengan proses pelaksanaan pendidikan yang baik dan akan membawa hasil baik yang pula.

Rencana atau program pendidikan yang sudah dirancang dengan konsep yang tetap dan teliti, tidak akan membawa hasil yang baik apabila tidak didukung oleh kesungguhan, dedikasi, dan loyalitas yang tinggi oleh guru, karena hal tersebut menggambarkan adanya tanggungjawab yang tinggi terhadap tugas, sehingga diharapkan tugas dapat berjalan dengan baik.

Pelaksanaan tugas guru dapat dilihat dari maksimal hasil kerja yang dicapai berdasarkan pada kuantitas dan kualitas hasil kerja dalam kurun waktu tertentu, sesuai dengan jabatan tugas yang menyangkut pengetahuan, keterampilan dan perilaku kerjanya sebagai seorang guru.

Kinerja yang rendah menunjukkan kurangnya kemampuan pengelolaan tugas yang menjadi tanggung jawabnya yang berakibat terhambatnya pencapaian tujuan lembaga. Sebaliknya kinerja yang tinggi mencerminkan kemampuan pengelolaan tugas yang tinggi yang pada akhirnya akan berdampak pada kinerja suatu lembaga. Penilaian terhadap kinerja guru perlu dilakukan karena hasilnya dapat digunakan untuk mengetahui tingkat keberhasilan yang telah dicapainya dan sekaligus memberikan masukan bagi pengembangan kinerjanya dimasa yang akan datang.

Masalah krusial yang dihadapi setiap lembaga pendidikan sehubungan dengan kinerja guru adalah dijumpainya guru yang tidak melaksanakan tugas dengan baik kemampuan mereka rendah, banyak waktu terbuang. Pelayanan terhadap siswa tidak berjalan sebagaimana mestinya, tidak memenuhi tuntutan masyarakat pengguna jasa pendidikan. Hal ini terlihat dari cara kerja guru yang kurang peduli terhadap adanya keluhan siswa dan adanya guru yang bolos pada jam mengajar, sering terlambat ke sekolah, dan ada guru yang pulang sebelum waktunya atau hanya datang ketika ada jam mengajar saja. Hal-hal tersebut juga terjadi pada guru-guru SMA N di Kabupaten Sawahlunto.

Berdasarkan pengamatan penulis pada beberapa SMA N di Sijunjung sebagian besar guru masih sering terlambat dalam pelaksanaan tugasnya dengan kata lain tidak tepat waktu masuk kelas, sehingga memberikan peluang kepada siswa untuk berkeliaran diluar kelas. Dan masih adanya jam yang kosong hampir setiap hari dikarenakan ketidakhadiran guru, selain itu masih ada guru yang belum melaksanakan tugas pokoknya sebagai seorang guru diantaranya: Menyusun Program pembelajaran menyajikan program pembelajaran, melaksanakan evaluasi hasil belajar, melaksanakan analisis hasil evaluasi belajar dan melaksanakan program perbaikan dan pengayaan



(Kep Men Pendidikan dan Kebudayaan RI No. 025/0/1995) tentang petunjuk teknis tugas pokok jabatan fungsional guru dan angka kreditnya.

Berdasarkan catatan Kepala SMA N Z Sijunjung, yaitu salah satu sekolah yang akan diteliti, pada tahun pelajaran 2006/2007 ditemui bahwa hanya ada sekitar 30% guru yang membuat lengkap perangkat pembelajaran. Sedangkan yang membuat analisis hasil ulangan harian siswa pada tahun pembelajaran 2006/2007 hanya 12,5% dan berdasarkan absensi ketidakhadiran guru ternyata setiap bulan rata-rata 7%. Selain itu masih banyak guru yang terlambat dan datang hanya pada waktu jam mengajar saja. Keterlambatan dan ketidakhadiran ini sering mengganggu proses belajar mengajar di sekolah. Fenomena ini merupakan indikasi dari rendahnya kinerja guru dalam melaksanakan tugas.

Dari tinjauan sementara dilapangan diduga kurang baiknya kondisi lingkungan atau iklim kerja, karena masih terlihatnya jarak antara guru senior dengan guru yunior dan guru yang telah lama mengajar disekolah tersebut dengan guru pindahan, kurangnya saling menghargai hal ini terlihat adanya guru sesama guru dan guru dengan pegawai yang bertengkar sampai tidak bertegur sapa, hal ini jelas akan mengganggu semangat kerja guru.

Disamping itu juga diduga insentif yang diberikan tidak mendukung kinerja guru karena tidak sesuai dan tidak tepat waktu, contohnya insentif bulan januari, kadang baru dapat diterima dibulan April, dan pada salah satu sekolah yang penulis survey awal besarnya insentif tatap muka untuk 1 jam pelajaran hanya sebesar Rp 300,- dan masih adanya guru yang mencari tambahan gaji dengan cara berjualan di sekolah.

Kalaupun saat ini ada Tunjaka yang diberikan Pemerintah Daerah, namun tetap saja belum sesuai dengan kebutuhan guru-guru, karena besarnya tunjaka adalah Rp 125 ribu perbulan potong pajak 15% dan dibayarkan sekali tiga bulan.

Begitu juga dengan iming-iming Sertifikasi, yang sampai saat ini belum ada titik terangnya. Jadi melemahnya kinerja guru dikarenakan gaji yang mereka terima belumlah mencukupi.

Pengawasan atau supervisi yang menjadi tugas kepala sekolah sebagai supervisor belum terlaksana sebagaimana mestinya. Hal ini terlihat kurangnya bimbingan atau binaan baik terhadap proses belajar mengajar maupun terhadap kegiatan ekstrakurikuler.

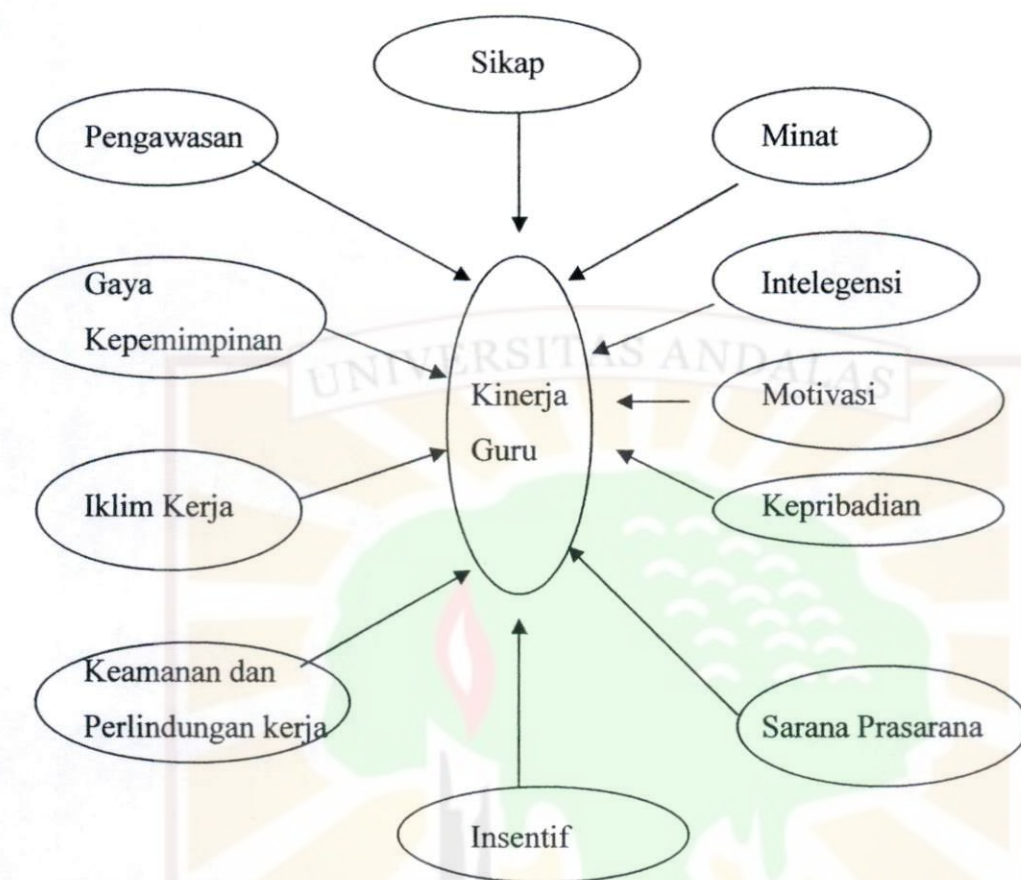
Untuk membuktikan kebenarannya maka perlu diuji secara ilmiah, objektif dan sistimatis. Oleh karena itulah penelitian ini dilakukan terhadap kinerja dan hal-hal yang mempengaruhinya.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Idealnya seorang guru yang profesional harus memiliki kinerja yang baik. Adapun faktor-faktor yang diduga dapat mempengaruhi kinerja guru menurut Arikunto (1990; 47) antara lain adalah (1) Sikap, (2) Minat, (3) intelegensi, (4) motivasi (5) Kepribadian, (6)sarana dan prasarana, (7)insentif atau gaji, (8) keamanan dan perlindungan kerja, (9)suasana kerja (10) gaya kepemimpinan dan (11) pengawasan atau supervisi



**Gambar 1.1 Faktor-faktor yang diduga berpengaruh terhadap kinerja guru**



### 1.3. Pembatasan Masalah

Masalah yang telah teridentifikasi seperti dikemukakan diatas memperlihatkan banyaknya faktor yang diduga berpengaruh terhadap kinerja guru. Hal ini menggambarkan betapa rumitnya masalah kinerja guru ini. Namun penulis menganggap bahwa masalah yang jadi perhatian dalam hal ini adalah faktor insentif, iklim kerja dan pengawasan.

Karena itu untuk tidak berhadapan dengan masalah yang terlalu rumit dan keterbatasan waktu dan wawasan yang dimiliki, maka masalah penelitian di SMA N kabupaten Swahlunto Sijunjung dibatasi pada variabel bebas yaitu Insentif (X1), Iklim kerja (X2) dan Pengawasan (X3) dengan Variabel terikat Kinerja guru (Y)

#### 1.4 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang dikemukakan dalam latar belakang, maka rumusan masalah penelitian ini meliputi :

- a. Bagaimana pengaruh insentif terhadap kinerja guru SMA Negeri Sijunjung.
- b. Bagaimana pengaruh iklim kerja terhadap kinerja guru.
- c. Bagaimana pengaruh pengawasan kepala sekolah terhadap kinerja guru.
- d. Bagaimana pengaruh insentif, iklim kerja dan pengawasan secara bersama-sama terhadap kinerja guru.

#### 1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan permasalahan diatas, tujuan penelitian meliputi :

- a. Untuk mengkaji pengaruh insentif, terhadap kinerja guru.
- b. Untuk mengkaji pengaruh Iklim kerja terhadap kinerja guru.
- c. Untuk mengkaji pengaruh pengawasan terhadap kinerja guru
- d. Untuk mengkaji pengaruh insentif, iklim kerja dan pengawasan secara bersama – sama terhadap kinerja guru.



## **F. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini adalah :

- a. Bagi penulis sendiri merupakan sarana efektif dalam menambah wawasan dan pengetahuan dalam penyelesaian studi.
- b. Bagi perkembangan ilmu pengetahuan sebagai bahan kajian ulang dan konfirmasi terhadap teori-teori tentang insentif, iklim kerja dan pengawasan dan hubungannya dengan Kinerja guru.
- c. Bagi instansi lokasi penelitian sebagai bahan pertimbangan dalam mencari alternative yang lebih sempurna untuk meningkatkan mutu pendidikan anak didik dimasa yang akan datang.
- d. Bagi Dinas Pendidikan Kabupaten Sawahlunto Sijunjung, sebagai masukan dalam rangka pemberdayaan guru dalam proses belajar mengajar, selain itu sebagai usaha peningkatan mutu pendidikan dan pembinaan yang dilakukan dalam mengatasi masalah yang dihadapi dalam proses belajar mengajar.

## BAB II

### TINJAUAN LITERATUR

#### 2.1. Konsep dan Definisi

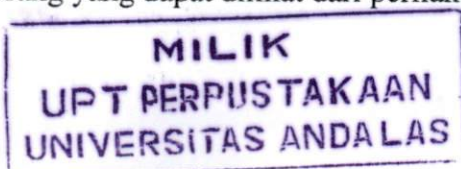
Dalam melakukan suatu kegiatan perlu diukur keberhasilan dari seseorang dalam melakukan kegiatannya. Keberhasilan itu dikatakan juga kinerja seseorang. Kinerja merupakan cerminan dari suatu hasil yang didapatkan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya,

Untuk memperjelas dari makna Kinerja tersebut, berikut ini dikemukakan pendapat para ahli :

Hasibuan (1996 : 105) mengungkapkan bahwa Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu yang tersedia. Sedangkan Nitisemito (1996) mengemukakan: Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diembankan kepadanya.

Sebagaimana dikemukakan KepMen DikBud RI (1995), Kinerja adalah hasil kerja dan kemajuan yang telah dicapai seorang guru dalam bidang tugasnya. Sedangkan Institusi Depdikbud (1999) menyamakan prestasi kerja dengan Kinerja yang menyatakan bahwa Kinerja adalah sesuatu yang dicapai dalam bentuk prestasi yang tampak pada kemampuan kerja pegawai.

Timpe (1993) menyatakan bahwa Kinerja adalah penilaian tingkat kerja yang dikerjakan dengan jelas. Sedang Wahjosumijo (1994) mendefinisikan Kinerja adalah hasil interaksi yang terjadi antara prestasi dan motivasi pada diri seseorang dalam mengerjakan sesuatu dengan seseorang yang dapat dilihat dari perilaku seseorang.





Michael Armstrong dalam Jhoni R (2006) menyatakan Kinerja adalah kecakapan yang dimiliki sehingga mencapai kepuasan kerja.

Beberapa pengertian atau istilah dari prestasi kerja yang telah dikemukakan diatas jelaslah bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang diperoleh seseorang dalam melakukan pekerjaan yang dibebankan kepada mereka. Dimana hasil yang diperoleh tersebut berdasarkan atas adanya interaksi yang dilakukan dalam mempersiapkan pekerjaan dan motivasi yang dimilikinya dalam bekerja. Bagaimanapun tertariknya seseorang untuk mengerjakan sesuatu, dia tidak akan mampu melakukannya jika tidak memiliki kecakapan yang dibutuhkan. Tingkat kemampuan akan mempengaruhi bukan saja prestasi kerja tetapi juga kepuasan kerja dan keinginan untuk tetap mempertahankan pekerjaannya.

Begitu juga dengan kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya sangatlah dipengaruhi oleh kondisi dan tingkah laku guru itu sendiri, baik tingkah laku individual maupun tingkah laku lingkungan dimana dia bekerja. Bagi kepala sekolah perlu memperhatikan tingkah laku dari guru itu sendiri dalam melaksanakan tugasnya, kalau kepala sekolah sebagai pimpinan tidak mampu memperhatikan guru dengan baik, maka hal ini akan berpengaruh kepada prestasi kerja guru itu sendiri

## **2.2. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Setiap guru dalam melaksanakan tugasnya akan memperoleh hasil. Hasil yang diperoleh bisa baik bisa juga jelek atau kurang bagus, hal ini tergantung kepada faktor-faktor yang ikut berpengaruh terhadap pekerjaan guru itu sendiri. Apabila faktor tersebut diperhatikan dengan baik biasanya akan menghasilkan prestasi yang baik pula, namun sebaliknya apabila faktor-faktor tersebut tidak diperhatikan dengan baik dikhawatirkan tidak akan menghasilkan prestasi yang baik pula.

Ada beberapa faktor yang ikut berpengaruh terhadap kinerja seorang pegawai. Sebagaimana yang dikemukakan Arikunto (1990:47) bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai perlu diperhatikan dua faktor yaitu faktor internal antara lain adalah sikap, minat, disiplin, intelegensi, motivasi dan kepribadian. Sedangkan yang termasuk faktor eksternal adalah sarana dan prasarana, insentif atau gaji, suasana kerja dan lingkungan kerja sementara Timpe dalam Jonni (2000) mengatakan baik buruknya kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh faktor eksternal yaitu hubungan kerja, sikap dan perilaku pimpinan, sikap atasan yang simpatik akan memberikan pengaruh baik terhadap prestasi kerja pegawai dan sebaliknya sikap atasan yang tidak bersahabat akan berpengaruh buruk terhadap kinerja pegawai itu sendiri.

Anaroga (1992:55) berpendapat bahwa yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah daya tarik pekerjaan, upah (insentif), keamanan, perlindungan kerja, harapan, pengembangan karier, keterlibatan dan pengembangan organisasi, perhatian dari pimpinan atau atasan.

Dari beberapa pendapat diatas dapat diambil suatu kesimpulan bahwa kinerja dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal.

Faktor Internal :

- a. Intelegensi
- b. Sikap
- c. Motivasi untuk berprestasi
- d. Kemampuan professional
- e. keadaan psikologi

Faktor Eksternal :

- f. gaji dan insentif
- g. keamanan dan perlindungan dalam kerja
- h. sarana dan prasarana
- i. suasana atau iklim kerja
- j. Gaya Kepemimpinan
- k. Supervisi



Untuk itu faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut baik faktor internal maupun faktor eksternal dari seorang guru perlu diperhatikan agar tanggung jawab yang diberikan kepadanya dapat dilaksanakan sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Kalau seorang kepala sekolah hanya memperhatikan faktor internal saja dengan arti kata hanya menuntut kesadaran guru saja tanpa memperhatikan faktor eksternal maka ada kemungkinan apa yang diharapkan tidak dapat dicapai dengan baik, begitu juga sebaliknya.

Dalam sebuah instansi atau organisasi perlu adanya penilaian kinerja terhadap pegawainya, agar dapat memberikan informasi guna menentukan kebijaksanaan pimpinan tentang apa yang terbaik diberikan kepada pegawai tersebut.

## **2.3. Kerangka Teori**

### **2.3.1 Kinerja**

Menurut Hasibuan (1997) Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang berdasarkan atas kepercayaan, pengalaman, kesungguhan serta waktu.

Dengan pengertian ini, kinerja organisasi dikaitkan dengan kegiatan operasional, realisasi program kerja dan misi suatu organisasi. Oleh sebab itu kinerja seperti yang dijelaskan oleh Rivai (2004) Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan dan dapat diartikan kinerja merupakan hasil kerja yang dimiliki seseorang karena memiliki pengetahuan, kemampuan yang dapat dilihat dari segi proses dan hasil. Sedangkan Atmosudirjo dalam Bujang (2005) Kinerja dapat dirumuskan sebagai gambaran prestasi kerja atau prestasi penyelenggaraan sesuatu kegiatan yang terprogram. Dengan demikian kinerja dapat diartikan sebagai suatu

konsep kerja organisasi yang mewujudkan seberapa jauh tingkat kemampuan pelaksanaan tugas-tugas organisasi dapat direalisasikan.

Soeprihanto (1988:12) mengartikan kinerja/prestasi kerja seseorang pegawai pada dasarnya adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan beberapa kemungkinan misalnya standart, target atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati terlebih dahulu.

Menurut Soedjiarto (1993) bahwa kinerja seorang guru ditentukan oleh 3 modal kemampuan, yaitu (1) merencanakan program pengajaran (2) melaksanakan dan memimpin proses pengajaran (3) menafsirkan dan memanfaatkan hasil belajar mengajar. Kemudian Sudirman (2003:163) menyatakan bahwa seorang guru harus memiliki 10 (sepuluh) kompetensi sebagai tolok ukur kinerja guru, tolok ukur tersebut adalah :

1. Menguasai bahan yang akan diajarkan.
2. Mampu mengelola bahan yang akan diajarkan.
3. mampu mengelola kelas dengan baik.
4. Mampu menggunakan media sebagai sarana mengajar.
5. Menguasai landasan pendidikan.
6. Mampu mengelola interaksi belajar mengajar.
7. Mampu menilai proses belajar mengajar.
8. Mampu menyelenggarakan program bimbingan konseling di sekolah.
9. Mampu melaksanakan administrasi sekolah.
10. Mampu melakukan penelitian sederhana.

Jadi sebagai seorang pengajar dan pendidik guru dituntut memiliki Pengetahuan lebih dalam hal menguasai teknik pengajaran yang diterapkan dalam proses



proses belajar mengajar, dan harus mampu menguasai materi ajar, dan mampu mengelola kelas dengan baik.

Begitu pentingnya penilaian kinerja dilakukan terhadap bawahan atau pegawai agar dapat menjasdi patokan dalam mengambil keputusan bagi kesejahteraan pegawai atau guru itu sendiri. Untuk itu perlu kemampuan dari seorang kepala sekolah dalam melakukan sebuah penilaian, sebab dengan melakukan penilaian terhadap seorang guru maka kepala sekolah dapat mengambil kebijakan dan menetapkan keputusan sesuai dengan kondisi dan kebutuhan yang dapat mendatangkan keuntungan bagi guru dan juga bagi staf lainnya serta bagi kepala sekolah itu sendiri.

Dengan demikian jelaslah bahwa dengan dilakukan penilaian terhadap kinerja guru, maka dapat diketahui apakah guru sudah melaksanakan tugasnya sesuai dengan yang berlaku, yang akhirnya dapat dipertimbangkan untuk mengembangkan karier, atau dipromosikan untuk kenaikan jabatan atau perlu diberikan lagi pelatihan tambahan untuk meningkatkan kualitas kerjanya.

Berdasarkan uraian diatas, maka indikator dari variabel kinerja guru pada penelitian ini adalah : (1). Merencanakan pembelajaran, (2) Melaksanakan pembelajaran dan (3) melakukan evaluasi.

### **2.3.2 Insentif**

Menurut Sarwoto ( 1991; 144 ) Insentif merupakan penggerak atau ransangan yang lazimnya secara langsung diarahkan pada” internal motives” yang menggerakkan seseorang untuk bekerja berbeda secara individual satu sama lain, sehingga bentuk pemberian insentif tersebut lazim berbeda-beda antara yang satu dengan yang lain tergantung pada internal motive dari pegawai yang beragam dalam organisasi.

Berdasarkan pengertian diatas diharapkan dengan adanya insentif karyawan atau guru mau secara sadar, mampu dan mau menyumbangkan pengetahuan dan kemampuannya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dengan demikian insentif merupakan sarana motivasi yang dapat diberikan sebagai perangsang ataupun pendorong yang diberikan dengan sengaja kepada karyawan agar dalam diri mereka timbul suatu semangat yang besar untuk berprestasi dalam organisasi.

Menurut Moenir ( 1991 ;209 ). Insentif merupakan perangsang yang berkenaan pada produktivitas pekerja baik secara perorangan maupun kelompok terhadap pekerjaan yang dapat diukur, apabila mereka menghasilkan lebih banyak dari yang ditentukan, sehingga mereka memperoleh pembayaran yang lebih .

Dari dua pendapat diatas, dapat kita artikan bahwa insentif hanya merupakan media yang disediakan oleh suatu organisasi guna memberikan ransangan atau dorongan kerja kepada para karyawan, dimana bentuk dan cara memberikan insentif antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lainnya akan berbeda. Keadaan itu disebabkan karena prestasi, tingkat kebutuhan, kualitas kerja dan harapan karyawan yang berbeda.

Beragamnya tingkat kebutuhan menimbulkan berbagai bentuk insentif yang harus disediakan. Menurut Sarwoto (1991;159) bentuk insentif yang dimaksud adalah :

### **1.Insentif dalam bentuk Material**

Adalah: a) berbentuk uang diberikan dalam bentuk, Bonus, komisi, profit sharing, dan kompensasi. b) Dalam bentuk jaminan sosial, seperti: pemberian rumah dinas, pemberian cuti, berlangganan koran, pelayanan kesehatan, pemberian biaya pindah, pemberian kesempatan DikLat.



## **2. Insentif berupa non material**

Seperti pemberian gelar, pemberian tanda jasa, pemberian piagam penghargaan, pemberian promosi jabatan, pemakaian atribut tertentu, pemberian fasilitas kerja, pemberian pujian.

Selain itu Abdurrahman dalam Jhoni (2005) menambahkan Insentif adalah Peransang yaitu segala sesuatu yang berbentuk materil dan non materil yang menarik, sehingga selalu menimbulkan gairah untuk mendapatkan dan memilikinya. Akibat didapatkannya peransang itu maka akan menambah pengasilan atau timbul suatu kebanggaan atau kesenangan.

Menurut Gibson (1994: 533) pakar ahli perilaku dan manajer sependapat bahwa imbalan ekstrinsik dan instrinsik dapat digunakan untuk memotivasi hasil karya atau produksi. Menurut teori motivasi harapan menyatakan bahwa setiap perilaku itu berkaitan dengan harapan, dengan perolehan tertentu atau imbalan atau hukuman. Dan setiap perolehan mempunyai valensi atau nilai yang berbeda bagi masing-masing orang, karena setiap orang mempunyai kebutuhan dan persepsi yang berbeda. Manajer harus mengambil keputusan mengenai cara mengatur imbalan.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, indikator dari variabel insentif dalam penelitian ini adalah ; 1) Insentif Material dengan indikator Uang dan Jaminan sosial 2) Insentif Non material dengan indikator Keadaan Kerja yang menyenangkan dan Sikap pimpinan terhadap bawahan.

### 2.3.3. Iklim Kerja

Salah satu ciri yang dapat membedakan antara satu organisasi dengan organisasi yang lain adalah iklim kerja pada organisasi tersebut. Sedangkan sekolah adalah sebuah lembaga pendidikan yang terdiri dari beberapa unsur yang saling mempengaruhi dan berkaitan satu dengan yang lainnya.

Timpe (1993) mengutarakan bahwa iklim kerja organisasi tersebut sebagai rangkaian sifat dan lingkungan kerja yang dapat diukur berdasarkan persepsi individu yang hidup dan bekerja dalam lingkungan tersebut. Hal ini berarti setiap guru dan unsur lain yang ada dilingkungan sekolah dapat menilai bagaimana kondisi yang diciptakan ditempat mereka bekerja.

Sedangkan Nitisemito (1982) menyatakan bahwa iklim sekolah merupakan segala sesuatu yang ada disekitar para guru yang dapat mempengaruhi dirinya dalam beraktifitas. Begitu besarnya pengaruh yang dapat ditimbulkan oleh para guru dalam suatu iklim sekolah.

Timpe (1993) menyimpulkan bahwa guru akan bekerja lebih optimal jika didukung oleh situasi atau iklim yang baik, karena iklim sekolah yang menyenangkan dapat dijadikan sebagai motivasi bagi mereka dalam menjalankan tugasnya di sekolah untuk meraih prestasi kerja yang lebih baik.

Pentingnya sebuah iklim kerja yang kondusif di sekolah seperti yang telah diuraikan oleh beberapa para ahli diatas,. Siswanto (1987) menyatakan bahwa iklim kerja yang kurang baik akan berpengaruh yang negative terhadap pelaksanaan tugas guru, sebaliknya iklim kerja yang memyenangkan dan positif akan memberikan pengaruh yang baik pula sehingga dapat melancarkan pelaksanaan seluruh program di sekolah tersebut.



Iklim kerja tidak tercipta dengan sendirinya, tetapi harus dikondisikan oleh mereka yang terlibat dalam lingkungan sekolah. Untuk menciptakan iklim yang baik itu, kepemimpinan seorang kepala sekolah sangat dibutuhkan. Lynn dalam Timpe (2000) mengungkapkan dalam menciptakan iklim sekolah tersebut, ada tiga buah prinsip yang perlu diperhatikan untuk memotivasi guru, yaitu;

- a. Setiap guru memerlukan sesuatu yang dapat memotivasi mereka dalam bekerja, termasuk dalam bidang insentif. Namun karena masing-masing mereka menginginkan sesuatu yang berbeda dalam hidupnya, sehingga tidak satu jenis motivasi yang berlaku untuk semua orang.
- b. Setiap orang tidak akan bekerja lebih keras atau lebih baik, kecuali pekerjaan memberikan insentif tersendiri bagi mereka.
- c. Untuk membangun produktivitas dan motivasi, hal yang harus dilakukan oleh pengawas adalah mencari insentif tersebut sehingga kebutuhan dapat tercapai baik yang sifatnya individu maupun sekolah. Secara tidak langsung tentu hal tersebut akan dapat menciptakan iklim kerja dan iklim sekolah yang baik.

Lebih lanjut Lynn dalam Timpe (2000) menyatakan bahwa ada tiga langkah yang dapat dilakukan yaitu:

- a. Menetapkan sasaran yang jelas dan memberikan umpan balik sesering mungkin.
- b..Membiarkan setiap individu untuk melakukan pekerjaannya dengan caranya sendiri tanpa menghalang halangi.
- c.Mengharapkan sesuatu yang besar dan mengetahui bahwa setiap guru mampu mewujudkan sasaran yang diharapkan.

Hoy dan Miskel (1978) mengemukakan bahwa ada dua bentuk iklim kerja dalam sebuah kantor atau organisasi, yaitu iklim terbuka dan tertutup. Perbedaan

iklim terbuka terletak pada semangat, pertimbangan dan dorongan yang diberikan pimpinan dan teman sekerja yang cukup besar merupakan faktor pendorong bagi pegawai untuk bekerja lebih baik. Sebaliknya iklim kerja tertutup semangat kerja pekerja semakin rendah, begitu juga aspek pertimbangan dan dorongan yang diberikan pimpinan dan teman sejawat yang tidak memadai menyebabkan menurunnya prestasi kerja.

Pada dasarnya pendapat diatas mempunyai persamaan yaitu penekanan pada faktor psikologis. Pendapat-perndapat itu menunjukkan bahwa untuk mencapai tujuan suatu organisasi, kerja sama antar individu mutlak diperlukan.

Anshari dan Jackson (1996) menyatakan bahwa untuk menciptakan iklim kerja yang harmonis adalah dengan cara memanfaatkan sebaik-baiknya sumber daya manusia yang ada, dalam hal ini para guru. Hal ini dapat diwujudkan dengan cara saling menghargai jika semua staf atau guru mendapat manfaat dari lingkup pengalaman dengan sudut pandang yang lebih luas.

Pada dasarnya iklim sekolah tidak dapat dipisahkan dari istilah iklim kerja sama. Hal ini disebabkan karena sekolah merupakan suatu bentuk kerja sama unsure-unsur yang terkait di dalamnya. Selain itu iklim sekolah sangat berkaitan dengan orang-orang yang terlihat dalam lingkungan sekolah dalam rangka melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuan pendidikan. Hubungan antara unsure-unsur tersebut terdiri dari hubungan antara kepala sekolah dengan para guru, hubungan antara sesama guru, hubungan guru dengan siswa serta hubungan guru denghan orang tua siswa. Hubungan tersebut hendaknya terisi sehingga dapat mencapai tujuan pengajaran yang diharapkan. Apabila hubungan dapat terjalin dengan baik antara komponen hal ini akan menambah semangat kerja



guru dan akan lebih antusias dan bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugasnya di sekolah.

Sebaliknya apabila tidak ada kerjasama yang baik akan menyebabkan terjadinya konflik, baik antara guru dengan kepala sekolah maupun antara guru sesama guru, hal ini akan mempengaruhi semangat kerja guru, sekaligus mempengaruhi usaha pencapaian tujuan pendidikan di sekolah, untuk itu Kepala sekolah harus mampu mengatasi konflik yang terjadi.

Berbagai konflik yang mungkin terjadi di sekolah adalah merupakan tanggung jawab kepala sekolah, kepala sekolah harus memiliki kemampuan manajerial di bidang mengatasi konflik yang terjadi sehingga tidak ada seorang gurupun yang merasa terancam atau merasa tidak aman di lingkungan sekolah tempat dia bertugas

Lynn (2000), berpendapat yang diukur dalam iklim sekolah adalah tingkat struktur sentralisasi, pengambilan keputusan, keterbukaan, mempertahankan diri serta adanya umpan balik. Sedikit berbeda dengan pendapat tersebut, Sugiono (2001) menyatakan bahwa hal-hal yang diukur dalam iklim sekolah adalah

- a. Otonomi dan fleksibilitas, artinya guru diberi wewenang untuk mengambil tindakan atau langkah dalam menyelesaikan pekerjaannya dan tidak kaku dalam menjalankan tugasnya.
- b. Kepercayaan dan keterbukaan, maksudnya adalah para guru mendapat kepercayaan untuk menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Selain itu diberi kebebasan untuk membicarakan hal-hal yang menyangkut masalah pekerjaan kepada guru lain atau kepada kepala sekolah sendiri.
- c. Simpatik, artinya guru mendapat perhatian atas masalah yang dihadapi dalam menyelesaikan pekerjaan dan kontribusi yang diberikan mendapat tanggapan positif dari kepala sekolah.

- d. Jujur dan menghargai, artinya kepala sekolah dan guru melaksanakan tugasnya sesuai dengan tugas yang diembankan kepadanya.
- e. Kejelasan tujuan, yaitu tujuan dari pekerjaan yang dilakukan oleh para guru telah didefinisikan dengan jelas.
- f. Pekerjaan yang beresiko, artinya guru diberi dorongan untuk tidak merasa takut mempunyai pendapat yang berbeda dengan kepala sekolah dalam menerapkan metode kerja yang dianggap lebih efisien.
- g. Pertumbuhan kepribadian, yaitu para guru diberi kesempatan untuk meningkatkan keahlian dan keterampilan.

Untuk memahami konsep iklim sekolah tersebut, perlu dikemukakan beberapa faktor yang ikut menentukan iklim sekolah tersebut. Litwin dan Stringer yang dikutip oleh Goldhaber (1986) mengemukakan factor-faktor tersebut meliputi :

- a. Tingkat tanggung jawab yang didelegasikan kepada para guru (*responsibility*).
- b. Pengharapan tentang kualitas suatu pekerjaan (*standard*).
- c. Penghargaan yang diberikan kepada para guru (*Reward*).
- d. Persahabatan yang baik serta adanya saling percaya (*friendliness*).

Berdasarkan kutipan diatas, dapat dikemukakan bahwa iklim kerja dapat diamati melalui tingkat tanggung jawab yang didelegasikan kepada para guru, pengharapan tentang kualitas suatu pekerjaan, pengharapan dan hadiah bagi pekerja yang baik, hukuman bagi pekerjaan dan penampilan yang kurang baik, serta persahabatan yang baik dan adanya rasa saling menghargai dan mempercayai.

Menurut Steers (1980) adapun faktor-faktor yang mempengaruhi iklim sekolah adalah: a) struktur tugas. b) imbalan. c) keputusan. d) tekanan pada latihan dan pengembangan. e) keamanan dan resiko. f) keterbukaan dan tertutupan.



status dan semangat h) pengakuan dan umpan balik, i) kompetensi dan fleksibilitas organisasi secara umum.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa iklim kerja ditekankan pada faktor psikologis individu artinya iklim sekolah harus bersahabat, terbuka, saling menghargai, penuh pengertian, sikap saling menghargai satu sama lain dan mendahulukan kepentingan bersama daripada kepentingan pribadi.

Dengan demikian diharapkan dapat tercipta suasana yang menyenangkan, dan harmonis sehingga apa yang diharapkan dapat dicapai dengan baik.

Sehubungan dengan berbagai pendapat tentang iklim kerja dan faktor-faktor yang mempengaruhinya, maka penelitian yang akan penulis lakukan di SMAN I Sijunjung menggunakan indikator sebagai berikut ; 1) Hubungan antar pribadi , 2) saling terbuka , 3) saling menghargai, 4) Mendahulukan kepentingan bersama

#### **2.3.4 Pengawasan**

Bagaimanapun disiplinnya seorang pegawai atau seorang guru, apabila hanya yang dituntut kesadaran. Apabila tidak adanya pengawasan dari atasan dengan sendirinya disiplin itu akan melemah, karena guru juga manusia, mereka juga mempunyai kelemahan-kelemahan, untuk itu pengawasan sangatlah diperlukan. Seseorang merasa ada yang mengawasinya maka yakinlah dia akan berhati-hati dalam tingkah lakunya. Sebaliknya seseorang yang dilepas begitu saja tanpa sama sekali tidak ada pengawasan maka mereka akan berbuat sekehendaknya. Akhirnya apa yang menjadi tujuan tidak dapat dicapai sdengan baik.

Arikunto (1993), mengatakan bahwa istilah pengawasan dapat diartikan sebagai kegiatan supervisi. Istilah pengawasan ini dikenal kurang lebih dua puluh tahun sebelumnya. Selain itu diistilahkan dengan penilikan, pemeriksaan dan inspeksi, yang

tujuannya untuk mencari kekurangan dan kesalahan orang-orang dalam melaksanakan tugasnya. Berikut ini peneliti mengutip pendapat Subari (1994) yang menyatakan bahwa pengawasan merupakan usaha pengarahan yang membentuk pribadi guru yang sesuai dengan tujuan sekolah yang hendak dicapai. Dalam kegiatan pengawasan ini pimpinan tidak mencari kesalahan dan kelemahan pegawai, tetapi membantu mereka agar dapat menyelesaikan masalah dan dapat mencari solusi dari setiap masalah yang dihadapinya.

Pidarta (1995), berpendapat bahwa proses kegiatan pengawasan merupakan suatu proses pengembangan kompetensi pegawai secara maksimum sesuai dengan tingkat kemampuan yang dia miliki, sehingga mencapai tingkat efisiensi kerja yang lebih tinggi. Sedangkan Ametembun (1981) menjelaskan pengawasan yang diistilahkan dengan supervise merupakan suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu dalam pekerjaan pegawai, sehingga pekerjaan mereka dapat berjalan dengan efektif.

Dari beberapa pendapat diatas, dapat penulis ambil kesimpulan bahwa kegiatan pengawasan merupakan proses pembinaan yang dilakukan oleh pimpinan kepada bawahannya dalam rangka meningkatkan efektifitas dan efisiensi kerja mereka serta produktivitas dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Kegiatan pengawasan yang dilakukan disekolah bertujuan untuk memperbaiki proses dan hasil belajar mengajar yang dilakukan oleh guru. Kegiatan ini juga terkait dengan komponen lain yaitu, tata usaha, sarana, lingkungan sekolah dan hal lainnya. Jadi sasaran dari pengawasan berhubungan dengan pengajaran dan hal hal lain yang terkait dengan pembelajaran itu sendiri.



Tujuan diadakan kegiatan pengawasan disekolah menurut Sahertian (2000) adalah untuk; a) mengembangkan kurikulum yang ada di sekolah, b) meningkatkan proses belajar mengajar di sekolah dan c) meningkatkan kualitas mengajar guru di sekolah. Seiring dengan pendapat diatas Pidarta (1986) menyatakan bahwa tujuan diadakan kegiatan pengawasan adalah untuk meningkatkan kemampuan professional guru dalam meningkatkan proses hasil belajar mengajar dengan memberikan bantuan dengan cara memperbaiki kualitas guru dalam mengajar.

Piet A (2000) menyatakan Guru-guru perlu mendapat pembinaan dari para Pembina pendidikan yang disebut dengan supervisor apakah itu apakah itu kepala sekolah atau pengawas. Supervisor bertugas membantu guru-guru dalam memberikan penjelasan mengenai progam-program operasional yang mudah dimengerti oleh guru tersebut. Sehingga dalam melaksanakan tugasnya guru merasa mempunyai rasa percaya diri yang tinggi.

Dari beberapa kutipan diatas jelaslah bahwa seorang pimpinan atau pengawas harus mengetahui teknik dan langkah yang tepat untuk mengawasi pelaksanaan kerja pegawai atau guru, karena tidak mungkin untuk menghadapi beberapa orang guru hanya dengan menggunakan satu tekhnik.

Berdasarkan uraian diatas, maka indikator-indikator dari variabel pengawasan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah ; 1) Pemberian dorongan untuk berkembang. 2) Arahan dan bimbingan.

## 2.4 Peneliti terdahulu

Berdasarkan kajian putaka yang dilakukan, maka dikemukakan beberapa penelitian yang berkaitan dengan variabel yang akan diteliti sebagai berikut :

- a. Penelitian yang berkaitan dengan iklim kerja adalah penelitian yang dilakukan oleh Amalia ,Fauzati (2006) yang berjudul ” Pengaruh Persepsi individu dan Keyakinan pada kemampuan pribadi terhadap kepuasan kerja guru SMP Khadijah Surabaya” yang menggunakan teknik analisa Regresi linier berganda dengan responden 34 orang guru , hasil penelitian membuktikan bahwa persepsi pribadi yang didalamnya terdapat iklim kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru.
- b. Penelitian yang berkaitan dengan iklim kerja dan kinerja guru yang dilakukan oleh Robby Suharlan Suarsa (2007) yang berjudul ”Hubungan kepemimpinan Kepala sekolah, iklim kerja, kinerja guru dan kepuasan belajar dengan hasil belajar siswa” dengan responden sebanyak 99 orang siswa, teknik analisis dengan regresi ganda secara bertahap. Hasil Analisis membuktikan terdapat pengaruh yang signifikan antara iklim kerja, kinerja guru dengan hasil belajar siswa.
- c. Penelitian yang berkaitan dengan kinerja guru yang dilakukan oleh Hj. AHasanah yang berjudul ”Pengaruh perilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru”populasinya adalah sekolah SLTP Negeri yang ada di kota Bandung dengan menggunakan pendekatan Kwantitatif hasilnya ditafsirkan bahwa perilaku kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru. ( Sumber; <http://www.appidi.or.id/-detail.php?id=55>
- d. Penelitian yang berkaitan dengan Kinerja yang dilakukan oleh Tajudin (2006) yang berjudul ”Pengaruh insentif dan gaji pada kebijakan kompensasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Propinsi Sumatera Barat” dengan jjumlah



responden 86 orang pegawai dan menggunakan teknik analisa Regresi linier berganda. Hasil analisis membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara insentif dan gaji terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Propinsi Sumatera Barat.( Pustaka MM UNP )

e.Elita (2007) dengan judul "Pengaruh iklim kerja dan sikap kerja terhadap motivasi kerja pegawai lingkup asisten kesejahteraan sosial sekretariat daerah Propinsi Sumatera Barat" dengan jumlah responden 62 orang dan menggunakan teknik analisa Regresi linier berganda dengan hasil membuktikan secara tidak langsung iklim kerja tiidak berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai lingkup asisten kesejahteraan sosial seketariat daerah Propinsi Sumatera Barat (Sumber: Pustaka MM UNP).



## **2.5 Beda dengan penelitian terdahulu:**

Dari kelima penelitian diatas tidak satupun yang membahas pengaruh insentif, iklim kerja dan pengawasan secara bersama-sama terhadap kinerja guru.

## **2.6 Kerangka Analisis**

Berdasarkan kajian teori diatas maka dikemukakan kerangka analisis dari penelitian tentang pengaruh insentif, iklim kerja dan pengawasan terhadap Kinerja guru

### **1. Pengaruh insentif terhadap kinerja**

Kebijakan insentif, baik besarnya maupun ketepatan waktu pembayaran akan dapat mendorong gairah kerja dan keinginan pegawai untuk mencapai kinerja yang optimum. Hal ini memberikan pengertian bahwa insentif yang diterima pegawai sesuai dengan kedudukannya dan tepat waktu dalam pembayarannya, maka pegawai tersebut merasa pekerjaannya dihargai dan dia akan tambah bersemangat melaksanakan tugasnya dan akan memberikan yang terbaik kepada unit kerjanya dalam bentuk peningkatan prestasi kerja dan disiplin.

### **2. Pengaruh iklim kerja terhadap kinerja,**

Suasana sekolah yang terbuka dapat diartikan sebagai kondisi yang saling menerima dan memberi sehingga segala sesuatu yang mengganjal dihati para guru dapat disampaikan dengan rasa senang.

Selain itu iklim sekolah yang bersahabat, penuh pengertian, terjalin hubungan yang baik antar pribadi, saling menghargai satu dan yang lainnya dan mendahulukan kepentingan bersama dibanding kepentingan pribadi. Jika hal ini dapat dipelihara dengan baik, maka akan dapat mendorong para guru untuk bekerja lebih baik, sehingga kinerja dapat menunjang kemajuan lembaga.



### **3. Pengaruh pengawasan terhadap kinerja**

Dalam suatu lembaga atau suatu sekolah apabila dilakukan pengawasan dengan benar dan baik, maka proses pembinaan dan bimbingan terhadap guru akan berjalan sebaik mungkin, namun apabila pengawasan dilakukan hanya untuk mencari kesalahan-kesalahan dan kejelekan saja, maka hal ini akan menyudutkan guru, sehingga muncul perasaan pesimis yang akhirnya melemahkan kinerja guru itu sendiri. Apabila pimpinan atau kepala sekolah berusaha memberikan motivasi kepada guru dengan cara membantu guru agar berkembang menjadi individu yang berkualitas sesuai dengan kodratnya, maka hal ini akan menjadikan dorongan yang kuat bagi guru untuk berbuat semaksimal mungkin untuk mencapai apa yang diinginkan oleh sekolah.

Dengan demikian dapat diasumsikan bahwa dalam penelitian ini pengawasan yang dilakukan terhadap guru akan berpengaruh terhadap kinerja guru di sekolah.

### **4. Pengaruh Insentif, iklim kerja dan pengawasan secara bersama-sama terhadap kinerja guru.**

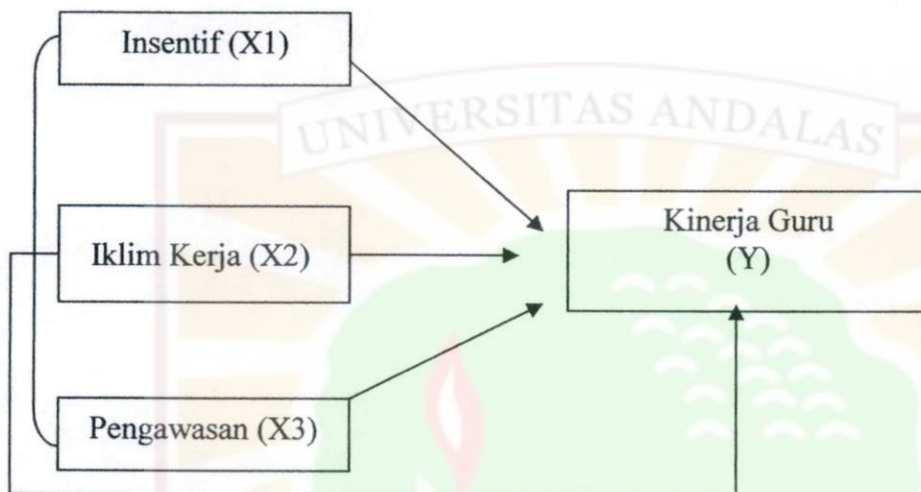
Dari uraian sebelumnya telah disebutkan bahwa insentif. Iklim kerja dan pengawasan mempunyai pengaruh terhadap kinerja guru dalam melaksanakan tugas di sekolah.

Iklim yang kondusif, bersahabat dan insentif yang diberikan sesuai dengan kapasitas kerja dan tepat waktu serta adanya pengawasan yang baik dari pimpinan kepada para guru, maka diasumsikan akan melahirkan semangat kerja guru yang akhirnya akan membuahkan prestasi yang baik.

Variabel insentif, iklim kerja dan pengawasan diduga sebagai variabel prediktor berpengaruh terhadap variabel respon yaitu kinerja.

Secara skematis kerangka konseptual dari penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 2.1 : Kerangka pengaruh variabel X1,X2,X3 terhadap Y**



## 2.6 Hipotesa Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah, kajian pustaka dan kerangka konseptual, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

- Pemberian Insentif dapat diduga berpengaruh positif dan Signifikan terhadap kinerja Guru SMA N Kabupaten Sijunjung.
- Iklm kerja dapat diduga berpengaruh positif dan Signifikan terhadap kineja guru SMA N Kabupaten Sijunjung.
- Pengawasan kepala sekolah dapat diduga berpengaruh positif dan Signifikan terhadap Kinerja guru SMA N Kabupatem Sijunjung.
- Pemberian Insentif, iklim kerja dan pengawasan kepala sekolah secara bersama-sama dapat diduga berpengaruh positif dan Signifikan terhadap kinerja guru SMA N Kabupaten Sijunjung.



### BAB III

## METODE PENELITIAN

### 3.1 Daerah Penelitian

Penelitian ini dilakukan di daerah Kabupaten Sawahlunto Sijunjung, yang menjadi populasi adalah guru-guru SMA Negeri 1 dan SMA Negeri 2 yang mewakili SMA N di Ibukota Kabupaten sedangkan SMA 3 dan SMA 5 yang mewakili SMA yang berada di pinggiran Ibukota Kabupaten, dengan jumlah 144 orang, dengan sebaran populasi dapat dilihat dalam tabel 3.1

**Tabel 3.1 Jumlah Populasi Guru SMA Negeri Kabupaten Sijunjung**

No	Nama Sekolah	Pendidikan		Jumlah
		S1	Non S1	
1.	SMA N 1 Sijunjung	40	15	55
2.	SMA N 2 Sijunjung	33	8	41
3	SMA N 3 Sijunjung	24	1	25
4.	SMA N 5 Sijunjung	23	-	23
	Jumlah	125	24	144

Sumber : Dinas Pendidikan Kabupaten

### 3.2. Metode Penarikan Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi yang mewakili populasi tersebut. Penentuan sampel dalam penelitian ini dilakukan secara stratified proporsional random sampling. Dengan teknik ini akan memberikan peluang yang sama pada setiap populasi untuk terpilih menjadi sampel. Ada tiga tahap dalam proses penentuan sampel yakni : 1) indentifikasi karakteristik populasi. 2) menentukan besaran sampel. 3) menentukan subjek.

## 1. Identifikasi strata

Berdasarkan data pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sawahlunto Sijunjung jumlah guru di SMA yang akan diteliti diklasifikasikan menurut tingkat pendidikan yakni S1 dan non S1.

## 2. Penentuan Besar Sampel

Penentuan besarnya sampel menggunakan rumus yang dikemukakan oleh Slovin dalam Jonni (2005) adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Ket; N = ukuran populasi

n = ukuran sampel

e = Persen kelonggaran ketidaktentuan karena kesalahan pengambilan sampel yang masih ditolerir atau diinginkan.

Maka sampel untuk penelitian kinerja guru SMA N Kabupaten Sawahlunto Sijunjung dengan kesalahan penagmbilan sebesar 5 %. Jika yang menjadi populasi guru SMA N Kbupaten Sawahlunto Sijunjung 144 orang dan  $e = 5\%$  maka sampel (n) dapat dihitung sebagai berikut ;

$$n = \frac{144}{1 + 144(0,05)^2} = 105$$

Jadi jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 105 orang. Perincian sampel dapat dilihat pada tabel 3.2



**Tabel 3.2 Jumlah Sampel Penelitian**

No	Nama Sekolah	Pendidikan		Jumlah
		S1	Non S1	
1.	SMA N 1 Swl/Sjj	29	11	40
2.	SMA N 2 Swl/Sjj	24	6	30
3.	SMA N 3 Swl/Sjj	17	1	18
4.	SMA N 5 Swl/Sjj	17	-	17
	Jumlah	87	18	105

### 3.3 Jenis Data dan Sumber Data

#### 1. Jenis data

Jenis Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data skunder.

- a. Data Primer yaitu data yang diperoleh langsung dari responden yang dikumpulkan dari penyebaran kuesioner penelitian, yang mencakup data tentang, insentif, iklim kerja, pengawasan yang dilakukan terhadap kinerja guru.
- b. Data Sekunder yaitu data yang bukan dari sumber pertamanya, data ini diperoleh dari studi kepustakaan dan telaahan dokumentasi yang berhubungan dengan penelitian atau dari instansi terkait seperti TU sekolah yang bersangkutan dan Kantor Dinas Pendidikan setempat.

## 2. Sumber Data

Pengumpulan data penelitian ini dilakukan melalui angket (kuesioner) dan studi lapangan serta indeph interview.

1. Angket (kuesioner) yaitu merupakan instrumen pengumpulan data yang mengajukan pertanyaan tertulis kepada responden dengan menyediakan pilihan jawaban dan berupa kuesioner terbuka. Data ini digunakan untuk menghimpun data primer untuk menguji hipotesa penelitian
2. Studi lapangan, disamping menggunakan kuesioner penelitian ini juga melakukan pengumpulan data melalui observasi di lapangan dengan tujuan untuk mengumpulkan data-data yang tidak mungkin diperoleh dari kuesuoner
3. Melakukan Indeph interview

Indeph Interview adalah percakapan yang dilakukan dengan maksud tertentu yang dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai yang memberikan jawaban atas pertanyaan tersebut (Moleong, 1998 dalam Yusri). Maksud wawancara diadakan antara lain mengkontruksi mengenai orang, kejadian, kegiatan, organisasi, perasaan, motivasi, tuntutan, kepedulian dan lain-lainnya sehubungan dengan yang akan diteliti.

Jenis wawancara yang digunakan adalah: pendekatan menggunakan petunjuk umum wawancara yakni menggunakan kerangka dan garir-garis besar pokok yang dinyatakan dalam proses wawancara yang disusun sebelum wawancara dilakukan dan tidak perlu dinyatakan secara berurutan.

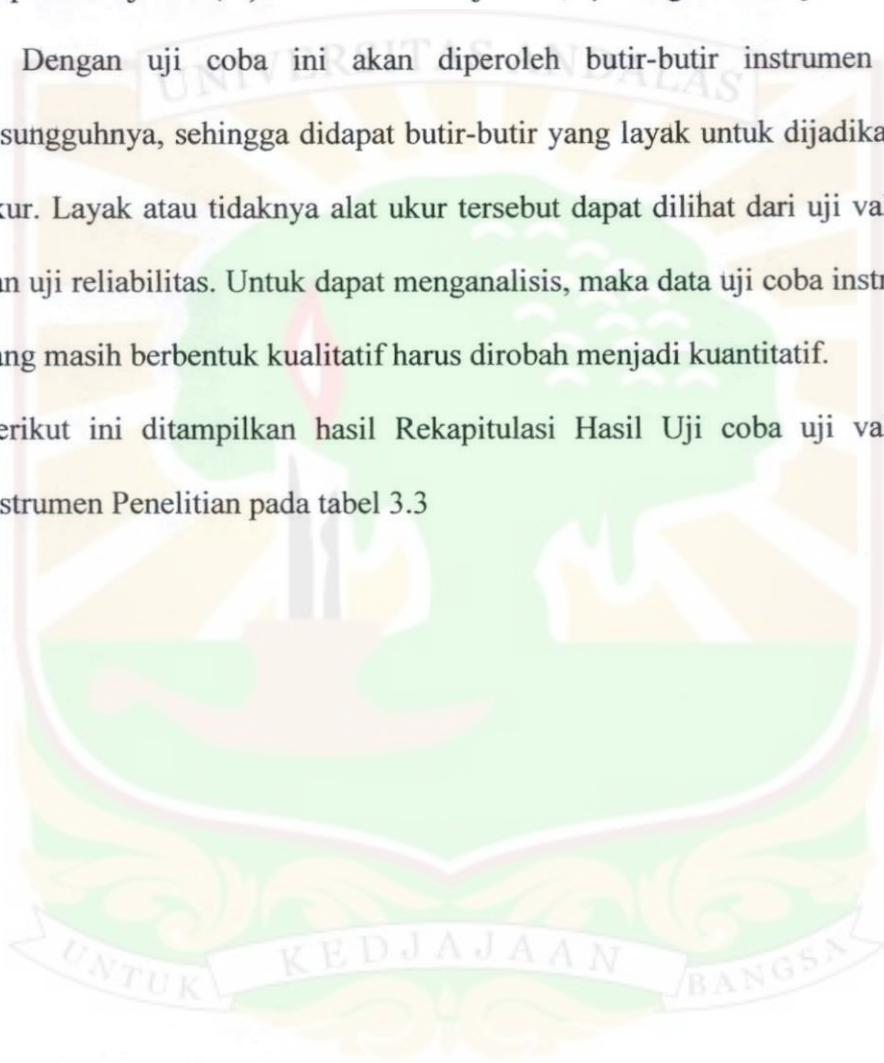


### 3.4 Analisa Data Hasil Uji coba

Instrumen yang digunakan untuk penelitian ini, terlebih dahulu ditelaah butir-butirnya, selanjutnya diujicobakan. Uji coba ini bertujuan untuk mendapatkan instrumen yang sahih dan handal (valid dan reliabel). Prosedur pelaksanaan pengujian dilakukan sebagai berikut : a) menentukan responden uji coba, b) melaksanakan uji coba, c) menganalisis uji coba.

Dengan uji coba ini akan diperoleh butir-butir instrumen yang sesungguhnya, sehingga didapat butir-butir yang layak untuk dijadikan alat ukur. Layak atau tidaknya alat ukur tersebut dapat dilihat dari uji validitas dan uji reliabilitas. Untuk dapat menganalisis, maka data uji coba instrumen yang masih berbentuk kualitatif harus dirobah menjadi kuantitatif.

Berikut ini ditampilkan hasil Rekapitulasi Hasil Uji coba uji validitas instrumen Penelitian pada tabel 3.3



**Tabel 3.3: Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian**

No	Variabel	Indikator	Jumlah	Nomor Butir	Nomor Butir Gugur	Jumlah Valid
1.	Insentif (X1)	Insentif berbentuk uang	6	1,2,3,4,5,6	-	6
		Jaminan sosial	6	7,8,9,10,11,12	7,8,10	3
		Keadaan pekerjaan yang menyenangkan	4	13,14,15,16	-	4
		Sikap pemimpin terhadap bawahan	4	17,18,19,20	-	4
2.	Iklim Kerja (X2)	Sikap saling terbuka	6	1,2,3,4,5,6	5	5
		Hubungan antar pribadi	3	7,8,9	-	3
		Saling menghargai	5	10,11,12,13,14	-	5
		Mendahulukan kepentingan bersama	4	15,16,17,18	17	3
3.	Pengawasan Kepala Sekolah (X3)	Pemberian dorongan	10	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10	5	9
		Pemberian Bimbingan	10	11,12,13,14,15,16,17,18,19,20	17	9
4.	Kinerja (Y)	Merencanakan Pembelajaran	7	1,2,3,4,5,6,7	4,7	5
		Melaksanakan Pembelajaran	10	8,9,10,11,12,13,14,15,16,17	8,9	8
		Mengevaluasi	12	18,19,20,21,22,23,24,25,26,27,28,29	22	11
Jumlah			87	12		75

**Sumber : Olahan Hasil Uji Validitas**



### 3.5. Metode Analisa Data

Metoda analisa data yang ditempuh, adalah dengan menggunakan metode analisis deskriptif dan metode analisis induktif

#### 1. Analisa Deskriptif

Analisa deskriptif dilakukan dengan menginterpretasikan data yang diperoleh berdasarkan fakta-fakta yang tampak dalam kurun waktu yang diselidiki, sehingga diperoleh gambaran yang jelas tentang objek yang diteliti, dengan cara menyajikan dalam tabel distribusi frekuensi, nilai rata-rata dan standar deviasi. Untuk mengetahui masing-masing kategori jawaban untuk setiap variabel dan sub variabel, maka harus ditentukan terlebih dahulu kriteria objektif. Umar (1999). Rumus yang digunakan adalah:

$$P = X/n \times 100\% \dots\dots\dots(2)$$

Dimana : P = Persentase

X = Jumlah Skor jawaban responden

n = Jumlah skor maksimal

Unruk menentukan rata-rata skor masing-masing pernyataan responden digunakan rumus sebagai berikut ;

$$\text{Rata-rata} = \frac{5(A) + 4(B) + 3(C) + 2(D) + 1(E)}{A + B + C + D + E} \dots\dots\dots(3)$$

Dimana : A = Selalu

B = Sering

C = Kadang-kadang

D = Jarang

E = Tidak Pernah

Sedang untuk mencari tingkat pencapaian jawaban responden digunakan Rumus sebagai berikut ;

$$\text{Tingkat Capaian Responden (TCR)} = \frac{\text{Rata-rata Skor}}{5} \times 100 \dots\dots\dots(4)$$

5

Arikounto (2002) mengemukakan kriteria jawaban responden sebagai berikut;

Jika TCR berkisar antara 76 – 100% = Baik

Jika TCR berkisar antara 56 – 75,99% = Cukup baik

Jika TCR berkisar antara 0 – 55,99% = Kurang baik

## 2. Analisis Induktif

Yaitu pengolahan data yang dilakukan untuk membuat refrensi mengenai tingkah laku data yang ada dalam populasi melalui analisis data sampel.

### a). Analisis Korelasi sederhana .

Dilakukan untuk mengetahui hubungan antara variabel insentif (X1), Variabel Iklim kerja (X2), Variabel pengawasan kepala sekolah (X3) dengan variabel bebas Kinerja guru (Y)

### b). Analisis Regresi Lineir Berganda

Analisis ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas dengan variabel terikat. Teknik yang digunakan adalah teknik analisis regresi berganda (sujana, 1982;369) sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e \dots\dots\dots(5)$$



Dimana :

Y = Kinerja guru

a = konstanta

X1 = Insentif

X2 = Iklim Kerja

X3 = Pengawasan Kepala Sekolah

b1 = Koefisien Regresi X1

b2 = Koefisien Regresi X2

b3 = Koefisien Regresi X3

e = Kesalahan penga

Untuk mendapatkan nilai a, b1, b2 dan b3 digunakan rumus sebagai berikut:

$$\sum y = a n + b_1 \sum x_1 + b_2 \sum x_2 + b_3 \sum x_3 \dots\dots\dots (6)$$

$$\sum x_1 y = a \sum x_1 + b_1 \sum x_1^2 + b_2 \sum x_1 x_2 + b_3 \sum x_1 x_3 \dots\dots\dots (7)$$

$$\sum x_2 y = a \sum x_2 + b_2 \sum x_2^2 + b_1 \sum x_1 x_2 + b_3 \sum x_2 x_3 \dots\dots\dots (8)$$

$$\sum x_3 y = a \sum x_3 + b_3 \sum x_3^2 + b_1 \sum x_1 x_3 + b_2 \sum x_2 x_3 \dots\dots\dots (9)$$

Sebelum melakukan analisis regresi berganda terlebih dahulu dilakukan Uji Prasyarat sebagai berikut :

#### a. Uji Multikolonieritas

Uji multikolonieritas merupakan uji yang digunakan untuk melihat hubungan antara sesama variabel bebas, jika salah satu variabel bebas memiliki hubungan yang berarti dengan variabel bebas lainnya, maka salah satu variabel tersebut harus dibuang. Hal ini harus mempunyai ketentuan :

Jika  $\text{sig} \geq \alpha 0,05$  maka tidak terdapat multikolinearitas

Jika  $\text{sig} < \alpha 0,05$  maka terdapat multikolinearitas

### b. Uji Normalitas Sebaran Data

Uji normalitas masing-masing variabel digunakan untuk memeriksa apakah data populasi dan variabel insentif (X1) , Iklim Kerja (X2) dan Pengawasan Kepala Sekolah (X3) dengan Kinerja guru berdistribusi normal atau tidak. Untuk itu digunakan metode Kolmogorov – Smirnov dengan 0,05 dengan kriteria :

Jika  $\text{sig} \geq \alpha$  berarti berdistribusi normal

Jika  $\text{sig} < \alpha$  berarti tidak berdistribusi normal

### c. Uji Homogenitas

Uji homogenitas digunakan untuk melihat kesamaan populasi variabel terikat Y dan variabel bebas (X) dengan menggunakan uji kolmogorov-Smirnov, dengan kriteria pengujian sebagai berikut :

Jika  $\text{sig} \geq \alpha 0,05$  maka varians homogen

Jika  $\text{sig} < \alpha 0,05$  maka varians tidak homog

### d. Uji t

Dilakukan untuk menguji pengaruh masing-masing variabel Xi secara individu terhadap variabel Y. Untuk melakukan Uji t digunakan rumus;

$$t_{\text{hitung}} = \frac{b_i}{S(b_i)} \dots\dots\dots(10)$$

Dimana;  $t$  = Koefisien nilai t

$b_i$  = Koefisien regresi Xi

$Sb_i$  = Standar eror dari koefisien regresi Xi



Kesimpulannya;

- a. Jika  $t_{\text{hitung}} \geq t_{\text{tabel}}$  maka  $H_a$  diterima artinya variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.
- b. Jika  $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$  maka  $H_a$  ditolak artinya variabel bebas tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

#### e. Uji F

Setelah uji t dilakukan, lanjutkan dengan uji F yaitu untuk menguji pengaruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat, untuk melakukan uji F digunakan rumus ;

$$F_{\text{hit}} = \frac{R^2/k}{(1-R^2)/(n-k-1)} \dots\dots\dots (11)$$

Dimana ;  $R^2$  = Koefisien determinan berganda

$n$  = besar sampel

$k$  = banyak variabel bebas

$R$  = Koefisien korelasi berganda

Kesimpulannya;

- a. Jika  $F_{\text{hit}} \geq F_{\text{tab}}$  maka  $H_a$  diterima artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat
- b. Jika  $F_{\text{hit}} < F_{\text{tab}}$  maka  $H_a$  ditolak artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat.

#### f. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) berguna untuk menunjukkan besarnya proporsi sumbangan seluruh variabel bebas terhadap variabel terikat dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$R^2 = 1 - \frac{RSS}{TSS} \dots\dots\dots(12)$$

Dimana :  $R^2$  = Koefisien Determinan

RSS = Residual sum of squares

TSS = Total sum Squeres

### 3.6 Definisi Operasional Variabel

Dalam penelitian ini akan di uji empat variabel , yang terdiri dari dua variabel bebas dan satu variabel terikat. Variabel bebasnya adalah Insentif (X1), Iklim Kerja (X2), Pengawasan Kepala Sekolah (X3). Dan variabel terikatnya adalah Kinerja Guru (Y). Uraian dari keempat variabel dan definisi operasionalnya sebagai berikut.

#### 1. Kinerja (Y)

Kinerja yang dimaksud dalam penelitian ini adalh hasil kerja yang dicapai oleh guru SMA N 1 Swl/Sjj atas pekerjaan yang diberikan kepadanya sesuai dengan kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya (Depdikbud 1999).

Adapun yang dijadikan indikator dari kinerja adalah :

1. Merencanakan Pembelajaran
2. Melaksanakan Pemnelajaran
3. Evaluasi



## 2 Insentif (X1)

Insentif merupakan suatu bentuk rangsangan, dorongan kemauan dan harapan yang diberikan kepada pegawai dengan tujuan pegawai tersebut mau melaksanakan tugas dan kewajibannya dengan sebaik-baiknya. Bentuk atau jenis insentif terdiri dari material dan non material, yang diukur melalui skor total dari kuesioner insentif (Sarwoto dan Munir) dengan indikator:

1. Insentif berbentuk uang
2. Jaminan sosial
3. Keadaan pekerjaan yang menyenangkan
4. Sikap pimpinan terhadap keinginan pegawai

## 3. Iklim Kerja (X2)

Iklim kerja yang dimaksud dalam penelitian ini adalah segala sesuatu yang ada disekitar para guru yang dapat mempengaruhi dirinya dalam beraktifitas (Nitisesmito 1982),. Adapun indikator yang digunakan adalah sebagai berikut :

1. Sikap saling terbuka
2. Hubungan antar pribadi
3. Saling menghargai
4. Mendahulukan kepentingan bersama

## 4. Pengawasan (X3)

Pengawasan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pelaksanaan pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan dalam rangka mengendalikan bawahannya, agar pelaksanaan tugasnya terarah dan mengoreksi terhadap penyimpangan yang terjadi

dalam pelaksanaan tugasnya (Amentembun 1981) yang diukur melalui sector total dari kuesioner penguasaan yang dilakukan pimpinan adalah dengan indikator:

1. Pemberian dorongan untuk berkembang
2. Pemberian bimbingan dan Arahan

Dari definisi operasional yang ditetapkan diatas, maka dapat digambarkan kisi-kisi varibel operasional seperti terlihat pada tabel 3.4





**Tabel 3.4 Kisi-kisi Variabel Definisi Operasional**

NO	Variabel	Indikator	Pernyataan kuesioner	Sumber
1	Insentif (X1)	Insentif berbentuk uang Jaminan Sosial Keadaann pekerjaan yang menyenangkan Sikap pimpinan terhadap bawahan	1 - 6 7 - 9 10 - 13 14 - 16	Jhoni R (2006) dan dibuat sendiri
2	Iklimkerja (X2)	Sikap saling tetbuka Hubungan antar pribadi Saling menghargai Mendahulukan kepentingan bersama	1 - 5 6 - 8 9 - 13 14 - 16	Afrizon ( 2005)
3	Pengawasan ( X3 )	Pemberian dorongan untuk berkembang Pemberian bimbingan dan arahan	1 - 9 10 - 18	Jhoni R dan dikembangkan
4.	Kinerja ( Y )	Merencanakan Pembelajaran	1 - 5	Zulkarnaini (2005)
		Melaksanakan Pembelajaran	6 - 13	
		Mengevaluasi	14 - 24	Sugiono (2006)

### E. Instrumen Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan instrument yang berbentuk kuesioner yang dapat digunakan mengukur variabel insentif, iklim kerja, pengawasan dan kinerja.

Para responden diminta untuk menentukan jawaban dengan memberi tanda ceklis pada salah satu pilihan jawaban yang terdiri dari Selalu (SL), Sering (SR), Kadang-kadang (KD) Jarang sekali (JS) dan Tidak Pernah (TP) yang dianggap responden tepat. Setiap jawaban diberi skor numeric untuk mencerminkan derajat kesesuaian responden dan jawaban responden yang kualitatif dijadikan kuantitatif selanjutnya nilai kuantitatif dikonversikan kedalam skala *likert*.

Jumlah masing-masing alternatif diberi skor sebagai berikut ;

**Tabel 3.5 Alternatif Jawaban**

No	Alternatif Jawaban	Skor
1	Selalu (SL)	5
2	Sering (SR)	4
3	Kadang-kadang (KD)	3
4	Jarang (JR)	2
5	Tidak Pernah (TP)	1



## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian**

Kabupaten Sijunjung merupakan salah satu dari 19 kabupaten/kota yang ada di Sumatera Barat yang terletak pada posisi  $0^{\circ} 18' 43''$  LS sampai  $1^{\circ} 41' 46''$  LS dan  $99^{\circ} 55'$  BT sampai  $101^{\circ} 30' 52''$  BT sampai  $100^{\circ} 37' 40''$  BT dengan batas-batas

1. Sebelah Utara dengan Kabupaten Tanah Datar dan Kota Sawahluto
2. Sebelah Selatan dengan Kabupaten Dharmasraya
3. Sebelah Barat dengan Kabupaten Solok
4. Sebelah Timur dengan Kabupaten Kuantan Singingi (Riau)

Di bidang pendidikan, Kabupaten Sijunjung mempunyai Visi: Terwujudnya manusia yang bermoral dan berkualitas melalui penungkatan penyelenggaraan pendidikan. Untuk mencapai visi ini maka dikembangkan misi yaitu; (1) meningkatkan manajemen pendidikan. (2) meningkatkan sarana dan prasarana pendidikan. (3) meningkatkan pemerataan dan keprofesionalan tenaga pendidik. (4) meningkatkan wajib belajar 9 tahun. (5) meningkatkan kualitas pendidikan. Dan (6) meningkatkan peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan.

Pada jenjang pendidikan menengah, khususnya Sekolah Menengah Atas, Kabupaten Sijunjung memiliki 10 SMA Negeri dan Tidak ada Sekolah SMA Swasta. Jumlah siswa pada tahun pelajaran 2007/2008 berjumlah 3.329 siswa dengan total guru 293 orang, yang terdiri atas 199 Guru PNS, 14 Guru Bantu, 14 Guru Honor Daerah dan 66 Guru Tidak Tetap.

Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri yang berada di sekitar Ibukota Kabupaten hanya 2 Sekolah SMA yaitu SMA 1 dan SMA 2 Sawahluntuo Sijunjung, Sedangkan SMA N lainnya berada cukup jauh dari Ibukota Kabupaten. Dan Guru-guru yang menjadi responden adalah guru-guru yang mengajar pada sekolah SMA N 1, SMA N 2, SMA N 3 dan SMA N 5 Sijunjung, artinya 2 sekolah diambil berada di sekitar Ibukota Kabupaten, 2 Sekolah lainnya berada jauh dari Ibukota Kabupaten, Seperti SMA N 5 terletak di daerah Sumpur Kudus dengan jarak 60 Km dari Ibukota Kabupaten, dan SMA N 3 terletak di daerah Tanjung Gadang dengan 35 Km dari Ibukota Kabupaten.

Sekolah yang berada dekat dari Ibukota kabupaten dengan sekolah yang jauh dari ibukota Kabupaten, jelas mempunyai perbedaan baik dari Struktur organisasinya, Sarana Prasarana, keadaan guru maupun keadaan siswa, artinya siswa-siswa yang dengan nilai bagus cenderung memilih sekolah di Ibukota Kabupaten

Berikut disajikan data sekolah yang diteliti berdasarkan jumlah rombongan belajar dan jumlah siswa pada tabel 4.1.

**Tabel 4.1 Jumlah Rombongan Belajar dan Siswa SMA Negeri Sijunjung yang menjadi Objek Penelitian.**

No	Nama Sekolah	Jumlah Rombel	Jumlah Siswa	Keterangan
1.	SMA N 1 Sijunjung	14	572	
2.	SMA N 2 Sijunjung	12	543	
3.	SMA N 3 Sijunjung	9	276	
4.	SMA N 5 Sijunjung	9	223	
Jumlah		44	1614	

**Sumber : Dinas Pendidikan 2007 (diolah)**



Penyebaran guru SMA di Kabupaten Sijunjung sangat beragam. Jumlah antara guru PNS dengan non PNS berimbang, hanya 58% guru PNS, sisanya adalah guru bantu, guru honor daerah, guru kontrak dan guru tidak tetap. Penyebaran guru dan status guru pada SMA Kabupaten Sijunjung yang menjadi objek penelitian dapat dilihat pada tabel 4.2.

#### 4.2 Karakteristik Responden

Berikut ini akan dipaparkan karakteristik responden berdasarkan status kepegawaian dan jenjang pendidikan.

##### 1. Karakteristik Responden berdasarkan status kepegawaian

**Tabel 4.2 Karakteristik Responden berdasarkan status kepegawaian**

No	Nama Sekolah	PNS	Guru Bantu	Guru Honda	GTT	Jmlh
1.	SMA N 1 Sijunjung	49	2	0	4	55
2.	SMA N 2 Sijunjung	35	2	0	4	41
3.	SMA N 3 Sijunjung	18	2	1	4	25
4	SMA N5 Sijunjung	16	2	1	4	23
Jumlah		118	8	2	16	144

**Sumber ;Dinas Pendidikan 2007 (diolah)**

Dari data 4.2 diatas mengenai karakteristik responden berdasarkan status kepegawaian terlihat jumlah guru berstatus PNS sebanyak 118 orang atau 82 %, artinya secara umum guru-guru sudah mempunyai gaji tetap dari pemerintah, hal ini mestinya guru fokus kepada tugasnya.



## 2. Karakteristik Responden berdasarkan tingkat pendidikan

### 4.3 : Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan	Frekuensi	%
1.	D3	16	15
2.	S1	87	83
3.	S2	2	2
	Jumlah	105	100

Sumber ; Dinas Pendidikan 2007

Dari tabel 4.3 diatas karakteristik responden berdasarkan pendidikan terlihat bahwa Responden yang paling banyak adalah Pendidikan S1 yaitu sebanyak 87 orang atau 83 %, artinya pada umumnya guru yang mengajar pada sekolah yang diteliti adalah sarjana.

### 4.3. Deskripsi Variabel Penelitian

Pada sub bab ini diuraikan tentang deskripsi masing-masing variabel penelitian , baik variabel terikat maupun variabel bebas, yang akan disajikan dalam tabel distribusi frekuensi. Variabel terikat adalah Kinerja Guru (Y), Sedangkan Variabel bebas adalah Insentif (X1), Iklim Kerja (X2) dan Pengawasan Kepala Sekolah (X3).

#### 1. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Guru (Y)

Variabel kinerja guru dalam penelitian ini ada 3 indikator; (1) merencanakan pengajaran, (2) melaksanakan pengajaran, (3) Mengevaluasi. Masing-masing Indikator dibahas secara berturut-turut. Nilai skor dari jawaban responden dibagi atas lima kelompok (skala likert) yaitu ; Apabila jawaban responden adalah tidak pernah, maka nilai skornya 1 (sangat kurang), bila jawaban responden jarang maka nilai skornya 2



(kurang), bila jawabannya kadang-kadang maka nilainya 3 (cukup), bila jawaban responden sering maka nilainya 4 ( baik), dan bila jawaban responden selalu maka nilainya 5 (sangat baik). Kemudian kriteria Tingkat Pencapaian Responden (TCR) menurut Arikunto (2002 ; 244) yaitu;

TCR 0- 55,99 % kriterianya kurang baik, dan TCR 56- 75,99 % kriterianya sedangkan TCR 76 – 100 % kriterianya baik.

Hasil analisis deskriptif data Kinerja guru di SMA Negeri Sijunjung disajikan dalam tabel 4.4



**Tabel 4.4 ; Distribusi Frekuensi Skor Variabel Kinerja Guru (Y)**

1 Ind.	Indikator	Rerata (mean)	TCR ( % )
A	Merencanakan Pembelajaran		
	1. Membuat Program Pengajaran setiap awal semester	4,20	84,00
	2. Membuat pengembangan silabus mata pelajaran	3,87	77,33
	3. Membuat RPP setiap pertemuan	3,95	79,05
	4. Membuat Bahan Ajar sebelum mengajar	3,60	72,00
	5. Berkonsultasi dengan kepala sekolah	3,15	63,05
	Rerata Indikator	3,75	75,09
B	Melaksanakan Pembelajaran		
	6. Menyampaikan bahan ajar secara menarik dan mudah dipahami oleh siswa	3,79	75,81
	7. Menanggapi komentar siswa dengan baik	4,23	84,57
	8. Menggunakan sumber buku acuan untuk pembelajaran	4,55	91,05
	9. Menggunakan Media Pembelajaran	3,57	71,43
	10. Mendorong siswa untuk memanfaatkan berbagai sumber informasi yang ada di lingkungan mereka	3,97	79,43
	11. Tepat waktu, memulai dan mengakhiri pembelajaran	3,90	77,90
	12. Melakukan berbagai strategi dalam pengelolaan kelas	3,86	77,14
	13. Melaksanakan tugas di kelas penuh semangat	4,04	80,76
	Rerata Indikator	3,99	79,76
C	Mengevaluasi		
	14. Memberikan penilaian selama kegiatan pembelajaran	4,02	80,38
	15. Melakukan penilaian terhadap berbagai aspek	4,19	83,81
	16. melaksanakan evaluasi secara berkesinambungan	4,09	81,71
	17. Menyusun butir soal dengan tingkat kesulitan yg berbeda	3,73	74,67
	18. Mengoreksi hasil tes siswa dengan cermat	4,36	87,24
	19. Menentukan nilai akhir siswa secara objektif dan adil	4,48	89,52
	20. mengembalikan hasil tes siswa	4,24	84,76
	21. Membahas hasil tes siswa bersama siswa didepan kelas	3,89	77,71
	22. Melakukan analisis hasil ulangan harian siswa	3,70	74,10
	23. Merencanakan Program perbaikan dan pengayaan	3,86	77,14
	24. Melaksanakan Program perbaikan dan pengayaan	3,78	75,62
	Rerata Indikator	4,03	80,61
	Rerata Variabel	3,92	78,48

Sumber: Olahan Data Primer 2008



Dari tabel 4.4 diperoleh informasi bahwa rata-rata skor variabel kinerja guru pada SMA N Sijunjung adalah (3,92) dengan tingkat pencapaian jawaban responden TCR sebesar (78,48 %). Hal ini menunjukkan bahwa variabel kinerja guru pada SMA N Sijunjung termasuk kategori *baik*. Berarti guru merencanakan pengajaran, melaksanakan pengajaran dan melakukan evaluasi dinilai *baik*.

Jika diuraikan indikator, maka dapat diungkapkan sebagai berikut;

**Indikator pertama** adalah **merencanakan pengajaran**, dilihat dari rata-rata per item yang diteliti menunjukkan angka yang terbesar yaitu; pada pembuatan program pengajaran sebesar (4,20) dengan TCR (84,00 %). Hal ini berarti bahwa guru telah membuat rencana pengajaran sebelum mengajar. Sedangkan angka rata-rata terendah pada item membuat perangkat berkonsultasi dengan pimpinan (3,15) dengan TCR (63,05 %). Tapi apabila dilihat secara keseluruhan item yang diteliti berada pada kategori *cukup baik*, dengan rata-rata (3,75) dan TCR (75,09). Artinya guru-guru di SMA N Kab Sijunjung sebagian besar membuat program pengajaran setiap awal semester, membuat pengembangan silabus, membuat RPP, membuat bahan ajar dan berkonsultasi dengan pimpinan dinilai *cukup baik*.

Dari saran responden yang diajukan dalam kuesioner terbuka yaitu menyarankan seharusnya seorang guru sebelum mengajar mempersiapkan program pengajaran, dan berdasarkan Indepth interview dengan kepala sekolah bahwa pada umumnya guru-guru sudah membuat program pengajaran sesuai dengan ketentuan, walaupun ada guru-guru yang tidak membuat persentasenya kecil sekali.

Dengan demikian untuk meningkatkan Kinerja guru dimasa yang akan datang, dari sudut merencanakan pembelajaran, agar guru lebih banyak berkonsultasi

dengan pimpinan dan pimpinan hendaknya memberikan bimbingan secara berkelompok per mata pelajaran.

**Indikator Kedua** adalah **Melaksanakan Pembelajaran**, dilihat dari tabel diatas rata-rata item yang tertinggi adalah menggunakan buku sumber dengan Rerata (4,55) dan TCR (91,05%). Sedangkan rata-rata item terendah berada pada menggunakan media pembelajaran yaitu dengan rerata (3,57) dan TCR (71,43). Sedangkan kalau dilihat dari keseluruhan item yang diteliti berada pada kategori *baik*, dengan rata-rata keseluruhan untuk variabel melaksanakan pembelajaran adalah (4,04) dan TCR (80,76%). Hal ini berarti guru-guru telah menyampaikan materi pelajaran dengan baik dan mudah dipahami siswa, menanggapi komentar siswa dengan baik, menggunakan sumber buku acuan, menggunakan alat peraga, mendorong siswa menggunakan atau memanfaatkan berbagai informasi yang ada dilingkungan mereka, memulai dan mengakhiri pengajaran tepat waktu, melakukan strategi dalam pengelolaan kelas, melaksanakan tugas dalam kelas penuh semangat.

Demikian juga dengan saran responden melalui kuesioner terbuka , guru harus melaksanakan program sesuai rencana, memotivasi siswa dalam belajar, mempergunakan media pembelajaran dan mampu menjalin hubungan yang baik dengan siswa.

Sedangkan hasil indeph interview dengan beberapa orang kepala sekolah, pada umumnya guru sudah melaksanakan pengajaran dengan baik, namun masih ada guru yang mengajar dengan cara lama yaitu menggunakan metode ceramah sampai habis atau mencatat buku sampai habis, tapi ini hanya sebagian kecil. Hal ini mungkin disebabkan kurangnya pendidikan dan latihan terhadap guru-guru yang bersangkutan.



Untuk meningkatkan kinerja guru dari sudut melaksanakan pembelajaran, agar kepala sekolah melengkapi sarana prasarana, seperti media pembelajaran, buku sumber.

**Indikator Ketiga** adalah **Mengevaluasi**, dari tabel diatas rata-rata item yang tertinggi berada pada item Menentukan nilai akhir siswa, yaitu dengan Rerata (4,48) dan TCR (89,52%), sedangkan rerata item yang terendah berada pada melaksanakan analisis hasil ulangan harian dengan rerata (3,70) dan TCR (74,10%). Secara keseluruhan untuk indikator melaksanakan evaluasi termasuk kategori *baik*, dengan rerata (4,03) dan TCR ( 80,61%). Hal ini berarti guru-guru SMA N Kabupaten Sijunjung telah memberikan penilaian selama pembelajaran berlangsung, memberikan tugas individu, tugas kelompok dan aktivitas siswa di kelas, Melaksanakan evaluasi secara berkesinambungan, menyusun butir soal dengan tingkat kesulitan yang berbeda, mengoreksi hasil tes siswa dengan cermat. Menentukan nilai akhir siswa secara objektif, mengembalikan hasil tes siswa, membahas hasil tes siswa bersama siswa, melaksanakan analisis hasil ulangan dan melaksanakan program perbaikan dan pengayaan.

Dari saran responden melalui kuesioner terbuka disarankan agar guru melaksanakan evaluasi setiap akhir pembelajaran, melakukan ulangan harian setiap akhir KD dan melakukan analisis hasil ulangan harian.

Sedang hasil indeph interview dengan beberapa orang kepala sekolah disimpulkan bahwa sebagian guru-guru yang melaksanakan analisis hasil ulangan harian, tapi kalau melaksanakan ulangan harian semua guru pada umumnya melaksanakan ulangan harian.

Secara keseluruhan dari Variabel Kinerja guru pada SMA N Swl/Sjj, dari 105 orang yang menjadi responden berada pada kategori **baik**, artinya guru-guru SMA N Swl/Sjj dapat diandalkan oleh kepala sekolah sebagai pencerminan kinerja kepala sekolah.

Analisa dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa kinerja guru merupakan kemaunan dan kemampuan guru yang disertai dengan pemahaman untuk melaksanakan proses kegiatan membuat rencana pembelajaran, melaksanakan pembelajaran dan melakukan evaluasi. Hal ini sesuai dengan teori-teori yang dikemukakan oleh beberapa ahli, seperti Sujana (1982) kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru adalah keterampilan mengajar, membimbing, menilai, menggunakan alat bantu pembelajaran, berkomunikasi dengan siswa, keterampilan menyusun persiapan/perencanaan pengajaran dan trampil melaksanakan administrasi kelas.

Demikian juga dalam tugas keprofesionalan guru, menurut UU RI No.14 tahun 2005 tentang guru dan dosen (2006) dalam pasal 20 guru berkewajiban ; (1) merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran (2) meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni. (3) bertindak objektif dan tidak diskriminatif atas dasar pertimbangan jenis kelamin, agama, suku, ras dan kondisi fisik tertentu, latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi peserta didik dalam pembelajaran. (4) menjunjung tinggi peraturan per UU, hukum dan kode etik guru, serta nilai-nilai agama dan etika dan (5) memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa.





UNIVERSITAS ANDALAS  
UPJ PERPUSTAKAAN  
MILIK



Kemudian sudirman (2003;163) menyatakan guru harus memiliki 10 kompetensi dasar yaitu; (1) menguasai bahan yang akan diajarkan, (2) mampu mengelola bahan yang akan diajarkan. (3) mampu mengelola kelas dengan baik (4) mampu menggunakan media pembelajaran. (5) menguasai landasan pendidikan (6) mampu mengelola interaksi belajar mengajar (7) mampu menilai PBM (8) mampu menyelenggarakan program bimbingan konseling (9) mampu melaksanakan administrasi sekolah (10) mampu melakukan penelitian sederhana.

## **2. Distribusi Frekuensi Insentif (X1)**

Variabel Insentif terdiri dari 4 indikator yaitu; (1) Insentif berbentuk Uang (2) Jaminan Sosial (3) Keadaan pekerjaan yang menyenangkan (4) Sikap pimpinan terhadap bawahan. Masing-masing indikator akan dibahas secara berturut-turut. Nilai skor dari jawaban responden dibagi atas 5 kelompok (skala likert) yaitu ; Apabila jawaban responden tidak pernah diberi nilai skor 1 (sangat kurang), apabila jawaban responden jarang diberi skor 2 (kurang), apabila jawaban responden kadang-kadang diberi skor 3 ( cukup), apabila jawaban responden sering diberi skor 4 ( baik) dan apabila jawaban responden selalu diberi skor 5 ( sangat baik). Kemudian kriteria Tingkat Pencapaian Responden (TCR) menurut Arikunto (2002;244) yaitu : 0% - 55,99% kriterianya kurang baik, 56% -75,99% kriterianya cukup baik dan 76- 100% kriterianya baik.

Hasil Analisis deskriptif data Insentif terlihat sebagai berikut jarang diberi skor 2 (kurang), apabila jawaban responden kadang-kadang diberi skor 3 ( cukup), apabila jawaban responden sering diberi skor 4 ( baik) dan apabila jawaban responden selalu diberi skor 5 ( sangat baik). Kemudian kriteria Tingkat Pencapaian Responden



(TCR) menurut Arikunto (2002;244) yaitu : 0% -55,99% kriterianya kurang baik, 56%-75,99% kriterianya cukup baik dan 76- 100% kriterianya baik.

Hasil Analisis Deskriptif Variabel Insentif dapat dilihat pada tabel 4.5 .



**Tabel 4.5 : Distribusi Frekuensi Skor Variabel Insentif (X1)**

No		Rerata	TCR
Ind.	Indikator	(mean)	( % )
A	Insentif berbentuk uang		
	1. Insentif berupa uang lelah diberikan sesuai dengan harapan	2,79	55,81
	2. Insentif diberikan tepat waktu	2,96	59,24
	3. Insentif yang diberikan menambah semangat kerja	3,90	78,10
	4. Insentif yang diberikan sesuai beban pekerjaan	3,02	60,38
	5. SPPD yang diberikan sesuai dengan kebutuhan	2,74	54,86
	6. Uang Transportasi MGMP diberikan sesuai ketentuan	2,75	55,05
	Rerata Indikator	3,03	60,57
B	Jaminan sosial		
	7. Diberi kemudahan dalam mendapatkan Kredit	3,49	69,71
	8. Memberikan kesempatan diklat secara merata	3,38	67,62
	9. Pimpinan memberikan pujian, bila Bapak/ibuk berprestai	3,62	72,38
	Rerata Indikator	3,50	69,90
C	Keadaan pekerjaan yang menyenangkan		
	10. Senang dengan pekerjaan yang diberikan pimpinan	4,04	80,76
	11. Toleransi dan hubungan sesame teman terjalin dg baik	3,89	77,71
	12. Saling menghormati dan menghargai mewarnai kantor	3,28	65,52
	13. Fasilitas kantor merupakan sarana penunjang tupoksi	3,43	68,57
	Rerata Indikator	3,66	73,14
4	Sikap pimpinan terhadap bawahan		
	14. Pimpinan mengakomodasikan kebutuhan guru sesuai dengan harapan	3,96	77,14
	15. Pimpinan dan bawahan saling menghargai	3,77	75,43
	16. Pimpinan mau menerima keluhan dari Bapak/Ibuk	3,59	71,81
	Rerata Indikator	3,74	74,79
	<b>Rerata Variabel</b>	<b>3,48</b>	<b>69,60</b>

**Sumber; Olahan Data Primer 2008**



Tabel 4.5 menjelaskan bahwa skor rerata variabel Insentif adalah (3,48) dengan Tingkat Pencapaian Responden (69,60%), Ini berarti pemberian Insentif berbentuk uang, Jaminan sosial, keadaan pekerjaan yang menyenangkan dan sikap pimpinan terhadap bawahan termasuk kategori *cukup baik*.

Jika diuraikan per indikator, maka dapat diungkapkan sebagai berikut:

**Indikator Pertama** adalah **Insentif berbentuk uang**, dari tabel diatas dapat dilihat item yang mempunyai rerata tertinggi dari jawaban responden adalah uang lelah yang diberikan dapat menambah semangat kerja dengan rerata (3,90) dan TCR (78,10%), sedangkan item terendah adalah SPPD yang diberikan sesuai dengan harapan dengan rerata 2,74 dan TCR (55,05%). Sedangkan Rata-rata secara keseluruhan dari indikator Insentif berupa uang lelah adalah (3,03) dan TCR (60,57%) termasuk kategori *cukup*. Hal ini berarti Insentif berupa uang sesuai harapan, insentif berupa uang lelah tepat waktu, uang lelah menambah semangat kerja, insentif yang diberikan sesuai beban kerja, uang SPPD sesuai harapan dan Uang trnspor MGMP sesuai kebutuhan berada pada kategori *cukup*. Jadi di SMA N Swl/Sjj Insentif berupa uang lelah diberikan *cukup*.

Sedangkan dari saran responden dari kuesioner terbuka, agar guru dihargai dengan insentif yang memadai dan kesejahteraan guru diperhatikan dengan baik dan insentif diberikan sesuai beban pekerjaan. Dan dari hasil Indepth interview dengan beberapa kepala sekolah disampaikan bahwa Insentif diberikan sesuai dengan kemampuan sekolah, jadi mungkin belum sesuai dengan tuntutan guru dan insentif yang diberikan diambilkan dari dana komite disesuaikan dengan kemampuan orang tua siswa.

Untuk meningkatkan kinerja guru, dari sudut pemberian Insentif berupa uang, perlu ditingkatkan sistem pemberian kesejahteraan, besarnya pembayaran dan pendistribusian serta pengelolaan dana yang transparan.

*Indikator kedua* adalah **Jaminan Sosial**, berdasarkan tabel diatas hasil perhitungan tertinggi tertinggi berada pada item kemudahan dalam mendapatkan kredit dengan rerata (3,62) dan TCR (72,38%). Sedangkan rata-rata terendah dari jawaban rerponden adalah Pimpinan memberikan pujian atau penghargaan pada guru berprestasi dengan rerata (3,38) dan TCR (67,62), tapi secara keseluruhan dari indikator Jaminan sosial adalah cukup baik yaitu dengan rerata (3,50) dan TCR (69,90%), Artinya Pimpinan memberikan kesempatan diklat dengan merata, memberikan pujian kepada guru berprestasi dan memberikan kemudahan dalam mendapatkan kredit pada SMA N Swl/Sjj dinilai *cukup baik*.

Dan dari Indeph interview yang dilakukan dengan beberapa orang kepala sekolah bahwa kepala sekolah selalu memberkan kemudahan untuk guru-guru dalam hal mendapatkan kredit, namun kesempatan diklat belum dapat diberikan secara merata, karena kadang –kadang peserta diklat ditunjuk langsung oleh Dinas Pendidikan, dan Pujian kadang-kadang ada diberikan kepada guru.

Untuk meningkatkan kinerja guru dari sudut Jaminan Sosial secara keseluruhan perlu pemerataan dalam hal pemberian kesempatan dalm mengikuti diklat, atau sekolah melakukan kegiatan whork shop di sekolah.

*Indikator ketiga* adalah **Keadaan Pekerjaan yang menyenangkan**, dari hasil perhitungan rata-rata yang di jawab responden pors tertinggi terletak pada item Tugas yang diberikansangat mendorong pekerjaan yaitu dengan rerata (4,04) dan TCR (80,76%). Sedangkan rata-rata terendah terletak pada item saling menghormati dan



selalu menghargai teman yaitu (3,28) dan TCR (65,52%). Secara keseluruhan Keadaan pekerjaan yang menyenangkan termasuk kategori *baik* yaitu dengan rerata (3,66) dengan TCR (73,14%), artinya Tugas yang diberikan pimpinan mendorong semangat kerja, toleransi sesama teman terjalin dengan baik, saling menghormati mewarnai kantor dan fasilitas kantor menunjang tupoksi berada pada kategori *baik*

Sedangkan dari kuesioner terbuka responden menyarankan agar kepala sekolah harus menjaga hubungan baik dengan semua guru dan diharkan guru mengadakan refresing untuk menjalin silaturahmi dan guna penyegaran.

Untuk meningkatkan kinerja guru dari sudut keadaan pekerjaan yang menyenangkan, kedepan diharapkan pimpinan mengkondisikan keadaan tersebut dengan cara mengadakan kegiatan silaturahmi secara bulanan, memberikan tugas kepada guru sesuai dengan keahlian yang dimiliki.

*Indikator ke empat* adalah **Sikap pimpinan terhadap bawahan**, dari hasil perhitungan terlihat bahwa item tertinggi terletak pada item pimpinan mengakomodasikan kebutuhan guru dan pegawai yaitu dengan rerata (3,86) dan TCR (77,14%), sedangkan rata-rata item terendah terletak pada pimpinan memberikan bimbingan dan arahan sesuai harapan yaitu dengan rerata (3,59) dan TCR (71,81%). Secara keseluruhan dari indikator ini guru mengatakan bahwa sikap pimpinan terhadap bawahan berada pada kategori *baik*, yaitu dengan rerata (3,74) dan TCR (74,79%).

Dari hasil kuesioner terbuka, responden menyarankan agar pimpinan memfasilitasi guru dengan sarana yang dibutuhkan dan memberikan penghargaan kepada guru yang berprestasi.

Sedangkan dari indeph interview yang dilakukan dengan kepala sekolah, menyatakan bahwa kepala sekolah kadang-kadang menyediakan waktu untuk beramah-tamah dengan guru dan memberikan pujian kepada guru yang berprestasi.

Berdasarkan hasil penelitian ini guru-guru di SMA N Swl/Sjj, pemberian Insentif kepada guru-guru berkategori *cukup baik*, Artinya Insentif yang diberikan kepada guru-guru belum maksimal atau belum sesuai dengan yang diharapkan.

Insentif dapat memberikan ransangan atau motivasi kerja kepada guru-guru, sesuai dengan pendapat Moenir (1991;209) Insentif merupakan ransangan yang berkenaan pada produktifitas pekerja baik secara perorangan maupun kelompok terhadap pekerjaan yang dapat diukur. Pendapat ini diperkuat oleh Sarwoto (1991;144) Insentif merupakan penggerak atau ransangan secara langsung diarahkan pada internal motives yang menggerakkan seseorang untuk bekerja berbeda secara individual satu sama lain. Sehingga bentuk pemberian insentif tersebut lazim berbea-beda antara satu dengan yang lainnya tergantung pada internal motiv dari pegawai yang beragam dalam organisasi.

### **3. Distribusi Frekuensi Variabel Iklim Kerja ( X2)**

Variabel Iklim kerja terdiri dari 4 indikator yaitu; (1) Sikap saling terbuka, (2) Hubungan antar pribadi, (3) Saling menghargai, (4) Mendahulukan kepentingan bersama. Masing-masing indikator akan dibahas secara berturut. Nilai skor dari jawaban responden dibagi atas 5 kelompok skala likert yang disesuaikan dengan alternatif jawaban pertanyaan yang diajukan kepada responden. Apabila jawaban responden tidak pernah akan diberi skor 1(sangat kurang), bila jawaban jarang diberi skor 2 (kurang), bila jawaban kadang-kadang diberi skor 3 ( cukup), bila jawaban resaponden sering diberi nilai 4 ( baik), sedangkan bila responden menjawab selalu



biberi skor 5 ( sangat baik). Kemudian menurut arikunto (2002 ; 244) kriteria Tingkat Pencapaian Responden (TCR) yaitu ; TCR 0-55,99% kriterianyan kurang baik, TCR 56- 75,99% kriterianya cukup baik, dan TCR 76-100% kriterianya baik.

Hasil analisis deskriptif data Iklim Kerja guru di SMA N Kab Swl/Sjj dapat disajikan dalam tabel 4.6.



**Tabel 4.6 ; Distribusi Frekuensi Iklim Kerja (X2)  
Pada SMA N Swl/Sjj**

No. Ind.	Indikator	Rerata (mean)	TCR (%)
A	Sikap saling terbuka		
	1. Meminta siswa atau teman memberikan penilaian tentang cara mengajar	3,04	60,76
	2. Dapat Informasi baru, mau berbagi dengan teman	3,92	78,48
	3. Memberikan kritikan kepada teman yg salah dalam melaksanakan tugas	3,15	63,05
	4. Merasa ada yang kurang, bila beberapa hari tidak ke sekolah	3,90	78,10
	5. Mau menceritakan masalah keluarga kepada teman	2,80	56,00
	Rerata Indikator	3,36	67,28
B	Hubungan antar pribadi		
	6. Keberatan, apabila ada teman yang usil dg pekerjaan	3,63	72,57
	7. Mau minta maaf apabila ada perselisihan sesama teman	4,07	81,33
	8. Senang membantu teman yang bermasalah dalam mengajar	4,04	80,76
	Rerata Indikator	3,92	78,48
C	Saling menghargai		
	9.. mau mendengarkan saran atau usulan teman	4,21	84,19
	10. Senang mendengarkan teman berprestasi	4,31	86,29
	11. Mau mengakui kemampuan lebih dari teman	4,33	86,67
	12. Mau mendengarkan pendapat teman, walaupun pendapat itu salah.	3,74	74,86
	13. mau menghargai pekerjaan teman	4,22	84,38
	Rerata Indikator	4,16	83,28
D	Mendahulukan kepentingan bersama		
	14. Mau membantu teman yang dapat musibah.	3,81	76,19
	15. Mau mendamaikan, apabila ada peselisihan antara teman sekerja	3,60	72,00
	16. Suka bergabung dalam organisasi	4,31	86,29
	Rerata Indikator	3,91	78,16
	Rerata Variabel	3,84	76,80

**Sumber; Olahan data primer 2008**

Dari tabel 4.6 , dapat dijelaskan bahwa variabel Iklim Kerja guru memiliki skor rata-rata 3,84 dengan tingkat pencapaian jawaban responden 76,80, ini berarti iklim kerja guru-guru di SMA N Swl/Sjj berkategori baik.



Jika diuraikan per indikator dapat diungkapkan sebagai berikut:

*Indikator pertama* adalah **Sikap saling terbuka**, dari tabel diatas rata-rata item tertinggi berada pada item berbagi dengan teman apabila mendapatkan informasi baru yaitu dengan rerata item (3,92) dan TCR (78,48%), sedangkan rata-rata terendah berada pada item menceritakan masalah keluarga kepada teman yaitu dengan rerata (2,80) dan TCR (56,00%). Secara keseluruhan rata-rata dari indikator Sikap saling terbuka berada pada kategori *cukup baik* yaitu dengan rerata (3,36) dan TCR (67,28%), hal ini berarti dalam mengajar meminta siswa dan teman memberikan penilaian, selalu berbagi dengan teman apabila mendapatkan informasi, memberikan kritikan kepada teman, merasa ada yang kurang kalau beberapa hari tidak disekolah, mau menceritakan masalah keluarga kepada teman sekerja berada pada kategori cukup baik, artinya sikap saling terbuka belum terlaksana secara maksimal.

Untuk meningkatkan Kinerja guru dari sudut Sikap saling terbuka secara keseluruhan kedepan diharapkan guru mau saling berbagi dengan teman, dengan pimpinan juga dengan siswa.

*Indikator kedua* adalah **Hubungan antar pribadi**, dari tabel diatas rata-rata tertinggi dari jawaban responden berada pada item Sikap mau minta maaf apabila ada perselisihan dengan sesama teman yaitu dengan rerata (4,07) dengan TCR (81,33%) dan rata-rata terendah berada pada item sikap keberatan apabila ada teman yang usil dengan pekerjaan. Yaitu dengan rerata (3,63) dengan TCR (72,57%). Sedangkan secara keseluruhan rerata pada indikator ini adalah (3,92) dengan TCR (78,48%) hal ini berarti hubungan antar pribadi dengan indikator keberatan apabila ada teman yang usil, minta maaf apabila ada perselisihan dengan teman sekerja dan mau membantu teman yang bermasalah dalam mengajar berkategori *baik*.

Dari hasil kuesioner terbuka, responden menyarankan, agar guru menjalin hubungan yang baik sesama guru.

Untuk meningkatkan Kinerja guru dimasa yang akan datang dalam hal Hubungan antar pribadi secara keseluruhan, adanya binaan dari kepala sekolah, dan guru menghindari kebiasaan usil terhadap pekerjaan teman.

*Indikator ke tiga* adalah **Saling menghargai**, dari tabel diatas rata-rata item tertinggi berada pada item Apabila teman dipromosikan jabatannya dengan rerata (4,33) dan TCR (86,67%), sedangkan rerata item terendah terletak pada item Apabila salah sulit menerima saran teman dengan rerata (3,74) dengan TCR (74,86%). Kalau dilihat rata-rata keseluruhan indikator Saling menghargai berada pada kategori *baik* dengan rerata (4,16) dan TCR ( 83,28%). Hal ini berarti guru-guru pada SMA N Swl/Sjj mau mendengarkan pendapat teman, senang apabila teman dipromosikan jabatannya dan mau menghargai pendapat temandan apabila salah mau mendengarkan saran teman dengan baik. Jadi guru-guru dapat saling menghargai satu sama lain.

*Indikator ke empat* adalah mendahulukan **kepentingan bersama**, dari tabel diatas Rerata tertinggi dari jawaban responden berada pada item membantu teman sekerja yang dapat musibah yaitu dengan rerata (4,31) dan TCR (86,29%) dan rerata terendah berada pada item suka bergabung dengan organisasi masyarakat yaitu dengan rerata (3,60) dan TCR (72,00%). Secara keseluruhan rerata dari indikator ini adalah berada pada kategori *baik*, yaitu dengan rerata (3,91) dan TCR (78,16 %). Artinya guru-guru pada SMA N Sijunjung mau mendahulukan kepentingan bersama dan dapat berkiprah dalam organisasi masyarakat dengan baik.

Namun pada kuesioner terbuka papa umumnya responden menyarankan agar sesama guru harus menjalin hubungan yang baik, menciptakan suasana yang nyaman



di sekolah, agar guru tidak berpecah belah di sekolah dan selalu saling menghargai, karena semua itu akan mendorong semangat kerja guru, sehingga guru beath disekolah untuk menjalankan tugasnya.

Dan dari hasil indeph interview dengan beberapa orang kepala sekolah, tidak semua guru yang betah berlama-lama di sekolah, masih adanya guru yang datang kesekolah pada saat jam mengajar saja, dan masih adanya guru yang mengeluh karena ketidaknyamanannya di sekolah namun persentasenya Cuma sedikit.

Jadi dapat disimpulkan bahwa suasana kerja atau iklim kerja yang kondusif dapat meningkatkan kinerja guru, karena apabila guru nyaman berada dilingkungan tempat dia bekerja maka guru tersebut akan dapat bekerja dengan baik, sesuai dengan pendapat Timpe (1993) bahwa guru akan bekerja lebih optimal jika didukung oleh situai atau iklim yang baik, karena iklim sekolah yang menyenangkan dapat dijadikan sebagai motivasi bagi merekan dalam menjalankan tugasnya di sekolahn untuk meraih prestasi kerja yang baik.

Iklim kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti yang dikemukakan oleh Steers (1980) faktor-faktor tersebut adalah a) struktur tugas. B) imbalan, c) keputusan, d) tekanan pada latihan dan pengembangan e) keamanan f) keterbukaan dan ketertutupan, g) status dan semangat, h) pengakuan dan umpan balik dan i) kompetensi dan fleksibilitas organisasi..

### **5.Ditribusi Frekuensi Variabel Pengawasan kepala Sekolah (X3)**

Variabel Pengawasan Kepala Sekolah terdiri dari 2 indikator yaitu : (1) Pemberian Dorongan untuk berkembang, (2) Pemberian Bimbingan. Masing-masing indikator akan dibahas secra berturut. Nilai skor dari jawaban responden dibagi atas 5

kelompok Skala Likert. Pembagian lima kelompok ini disesuaikan dengan alternatif jawaban pertanyaan yang diajukan kepada responden. Apabila jawaban responden tidak pernah akan diberi skor 1 (sangat kurang), bila jawaban responden jarang diberi skor 2 (kurang), bila jawaban responden kadang-kadang diberi skor 3 (cukup), bila jawaban responden sering diberi skor 4 (baik), dan bila jawaban responden sering akan diberi skor 5 (sangat baik). Kemudian menurut Arikunto (2002:244) kriteria Tingkat Pencapaian Responden (TCR) yaitu : TCR 0-55,00% kriterianya kurang, TCR 56-75,99% kriterianya cukup, dan TCR 76-100% kriterianya Baik.

Hasil analisis deskriptif data Pengawasan kepala sekolah di SMA N Swl/Sjj dapat disajikan dalam tabel 4.6





**Tabel 4.7: Distribusi Frekuensi Pengawasan Kepala  
Pada SMA N Swl/Sjj**

No. Ind.	Indikator	Rerata (mean)	TCR ( % )
A	Pemberian dorongan untuk berkembang		
	1. Jadwal mengajar disusun sesuai harapan	3,31	66,29
	2. Pimpinan merespon untuk melanjutkan pendidikan	3,63	72,57
	3. Pimpinan memberikan kesempatan DKLAT	3,64	72,76
	4. Pimpinan memberikan petunjuk dan saran dalam penyajian materi ajar	2,93	58,67
	5. Pimpinan memberikan kritikan dalam pembuatan bahan ajar	2,90	58,10
	6. Pimpinan menanyakan masalah yang dihadapi dalam mengajar	2,76	55,24
	7. Pimpinan memberikan penjelasan tentang pembuatan bahan ajar	3,11	62,29
	8. Pimpinan memberikan pujian, apabila berhasil membimbing siswa	3,39	67,81
	9. Pimpinan memberikan motivasi dalam bertugas	3,55	71,05
	Rerata Indikator	3,26	65,14
B	Pemberian bimbingan		
	10. Pimpinan membantu menyelesaikan masalah dalam bertugas	3,34	66,86
	11. Pimpinan mengadakan rapat dinas setiap bulan	3,90	77,90
	12. Pimpinan melakukan supervise kelas	3,07	61,33
	13. Pimpinan memperhatikan konflik-konflik yg terjadi	3,26	65,14
	14. Pimpinan memberikan bimbingan tentang pelaksanaan tugas	3,38	67,62
	15. Pimpinan membimbing guru dalam suasana kemitraan	3,21	64,19
	16. Pimpinan memberikan kesempatan untuk menyampaikan keluhan	3,40	68,00
	17. Pimpinan mengajak guru merumuskan tujuan sekolah	3,43	68,57
	Rerata Indikator	3,35	66,92
	Rerata Variabel	3,30	66,03

**Sumber; Olahan data Primer 2008**

Dari tabel 4.6 diatas variabel Pengawasan Kepala Sekolah memiliki skor rerata (3,30) dengan Tingkat Pencapaian Responden (66,03%). Ini berarti Pengawasan Kepala sekolah pada guru-guru SMA N Sijunjung berupa pemberian dorongan dan Bimbingan masih kurang karena berkategori *cukup*.

Jika diuraikan per indikator, dapat diungkapkan sebagai berikut:

*Indikator pertama* adalah **Pemberian dorongan untuk berkembang**, dari tabel diatas rata-rata item tertinggi adalah (3,64) dan TCR (72,76%) yaitu pada item "Pimpinan memberikan kesempatan untuk mengikuti Diklat, sedangkan rerata terendah (2,76) dan TCR (55,76%) yaitu pada item Pimpinan menanyakan masalah yang dihadapi dalam mengajar. Secara keseluruhan rerata dari indikator Pemberian dorongan untuk berkembang adalah (3,26) dan TCR (65,14%) berarti berada pada kategori *Cukup baik*. Artinya kepala sekolah belum maksimal memberikan dorongan kepada guru-guru untuk mengembangkan kariernya.

Dari kuesioner terbuka , responden menyarankan Agar kepala sekolah memberikan dorongan kepada guru-guru untuk berkembang dan memotivasi guru-guru agar melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.

Sedangkan dari indeph interview yang dilakukan dengan beberapa orang kepala sekolah, menyatakan kepala sekolah mendukung dan memberikan kemudahan kepada guru-guru untuk melanjutkan ke perguruan tinggi.

Untuk meningkatkan Kinerja guru dimasa yang akan datang dalam hal Pemberian dorongan untuk berkembang, diharapkan pimpinan membuka kesempatan bagi guru untuk dapat menambah pengetahuannya dengan cara mengikuti Diklat, atau Pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.



*Indikator ke dua* adalah **Pemberian Bimbingan dan Arahan**, dari tabel diatas rata-rata tertinggi jawaban responden pada item mengadakan rapat dinas setiap bulan yaitu dengan rerata (3,90) dan TCR (77,90%), sedangkan rerata terendah adalah (3,13) dan TCR (62,67%) yaitu pada item Pimpinan mengajak semua guru-guru merumuskan tujuan sekola. Secara keseluruhan pada indikator pemberian bimbingan dan arahan ini dengan rerata (3,35) dan TCR (66,92%). Hal ini berarti Bimbingan dan Arahan dari kepala sekolah berkategori *Cukup baik*.

Dari Indepth interview yang dilakukan dengan kepala sekolah, Kepala sekolah telah memberikan bimbingan dan arahan kepada guru yang bermasalah dalam melaksanakan tugasnya , dan untuk merumaskna tujuan sekolah, kepala sekolah melibatkan seluruh unsur sekolah, dan kepala sekolah membimbing guru-guru dalam membuat perangkat pembelajaran.

Demikian juga dari hasil kuesioner terbuka, responden menyarankan, Agar kepala sekolah memberikan tindakan tegas terhadap guru yang bermasalah, agar kepala sekolah memberikan bimbingan kepada guru-guru dalam membuat perangkat pembelajaran, Supervisi kelas perlu dilakukan, karena merupakan motivasi bagi guru, kepala seklah diharapkna memberikan binaan secara kontinu.

Untuk meningkatkan kinerja guru Pengawasan kepala sekolah sangatlah diperlukan, sesuai dengan pendapat Subari (1994) bahwa pengawsan merupakan usaha pengarahan yang membentuk pribadi guru sesuai dengan tujuan sekolah yang hendak dicapai. Sedangkan Pidarta (1995) mengatakan bahwa proses kegiatan pengawasan merupakan suatu proses pengembanagn kompetensi pegawai secara maksimum sesuai dengan tingkat kemampuan yang dia miliki, sehingga mencapai tingkat efisiensi kerja yang lebih tinggi. Dan Pidarta (1986) menyatakan bahwa tujuan diadakan kegiatan



pengawasan adalah untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dalam meningkatkan proses hasil belajar mengajar dengan memberikan bantuan dengan cara memperbaiki kualitas guru dalam mengajar.

Penelitian ini juga meminta saran berupa kuesioner terbuka kepada semua responden yang dihimpun dari pertanyaan yaitu :

“Kami minta saran dari Bapak/Ibuk, Bagaiman usaha yang harus dilakukan untuk meningkatkan Kinerja Guru ?. Dari jawaban responden pada kuesioner terbuka dapat dilihat pada table 4.7





**Tabel 4.8: Kesimpulan Saran dari Kuesioner Terbuka**

No	Variabel	Saran Responden
<b>A.</b>	<b>Kinerja Guru</b>	
	1. Merencanakan Pembelajaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Guru harus menyadari tugas pokok yang utama adalah membuat perangkat pengajaran</li> <li>- Agar semua guru membuat program pengajaran</li> </ul>
	2. Melaksanakan Pembelajaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Guru agar melaksanakan program sesuai rencana</li> <li>- Lakukan tugas guru sesuai tujuan sekolah</li> <li>- Tingkatkan referensi sebagai bahan ajar</li> <li>- Memotivasi siswa dalam belajar</li> <li>- Dalam melaksanakan pembelajaran, diharapkan guru memiliki persiapan yang matang/menguasai bahan ajar</li> <li>- Guru harus memiliki kreatifitas , inovatif dalam melaksanakan pembelajaran</li> <li>- Guru harus rajin membaca, mencari informasi terbaru</li> </ul>
	3. Melakukan evaluasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Untuk melihat keberhasilan guru, lihat keberhasilan siswa melalui hasil evaluasi setiap akhir pembelajaran</li> <li>- Agar guru melaksanakan evaluasi sesuai tuntutan sekolah</li> <li>- Agar guru membuat dan melaksanakan program perbaikan dan pengayaan</li> </ul>
<b>B</b>	<b>Insentif</b>	
	1. Insentif berbentuk Uang	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agar kesejahteraan guru diperhatikan dengan baik</li> <li>- Agar tugas guru dihargai dengan insentif yang memadai</li> <li>- Agar guru tidak mencari tambahan diluar, maka pimpinan diharapkan meninjau ulang terhadap pemberian insentif</li> </ul>
	2. Insentif berupa jaminan social	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agar pimpinan memberikan uang SPDP sesuai kebutuhan</li> <li>- Agar pimpinan memberikan kemudahan dalam hal pemberian kredit</li> </ul>
	3. Keadaan pekerjaan yang menyenangkan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agar melengkapi sarana prasarana untuk kegiatan pembelajaran</li> <li>- Agar pimpinan memperhatikan suasana kerja guru</li> <li>- Agar melakukan studi banding kepada sekolah yang dirasa lebih bagus</li> <li>- Agar melakukan refreasing setiap akhir tahun</li> </ul>
	4. Sikap pimpinan terhadap bawahan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agar unsur pimpinan dengan guru bekerja sebagai mitra</li> <li>- Agar pimpinan menjalin hubungan yang harmonis dengan guru</li> <li>- Pimpinan seharusnya memberikan pujian atau penghargaan kepada guru yang berprestasi</li> <li>- Agar pimpinan memberikan tindakan tegas kepada guru yang bermasalah dalam melaksanakan tugas</li> <li>- Menjadikan guru sebagai mitra kerja</li> <li>- Melayani kebutuhan yang diperlukan oleh guru</li> </ul>
<b>C.</b>	<b>Iklim Kerja</b>	
	1. Sikap saling terbuka	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Guru diharapkan mau berbagi dengan teman sekerja</li> <li>- Guru harus menyadari kekuarangan yang dimiliki, dan mau bertanya kepada teman yang dianggap lebih</li> </ul>

	<p>2. Hubungan antar pribadi</p> <p>3. Saling menghargai</p> <p>4. Mendahulukan kepentingan bersama</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mau meminta teman atau siswa untuk memberikan penilaian terhadap cara mengajar di kelas</li> <li>- Diharapkan guru berusaha menyampaikan keluhannya dalam mengajar kepada unsur pimpinan.</li> <li>- Diharapkan guru dapat menjaga hubungan yang baik sesama teman sekerja</li> <li>- Agar guru tidak berpecah belah, dan dapat menjalin hubungan dengan baik.</li> <li>- Guru harus menjalin hubungan yang harmonis dengan pihak pimpinan</li> <li>- Guru diharapkan mau mendengarkan pendapat teman</li> <li>- Guru harus menyadari kekurangan yang dimiliki, dan mau menerima saran dari teman</li> <li>- Menghargai pendapat teman atau siswa, walaupun pendapat itu kurang tepat</li> <li>- Guru harus mendukung kegiatan sekolah</li> <li>- Mau mengikuti kegiatan Studi banding</li> </ul>
<b>D.</b>	<p><b>Pengawasan Kepala Sekolah</b></p> <p>1. Pemberian dorongan untuk berkembang</p> <p>2. Pemberian Bimbingan dan Arahan</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perlu motivasi dari pimpinan, agar guru dapat lebih bersemangat</li> <li>- Agar guru diberi kesempatan untuk mengikuti Diklat, khususnya sesuai bidang studi</li> <li>- Agar pimpinan melengkapi sarana prasarana</li> <li>- Agar pimpinan mengadakan rapat dinas minimal sekali sebulan</li> <li>- Memberikan peluang kepada guru, agar lebih leluasa dalam bertindak</li> <li>- Memberikan peluang kepada guru untuk melanjutkan pendidikan melalui fasilitas sekolah</li> <li>- Agar pimpinan memberikan penghargaan kepada guru yang berprestasi, agar dapat memotivasi guru yang lain</li> <li>- Agar pimpinan memberikan bimbingan kepada guru dalam hal pembuatan perangkat pembelajaran</li> <li>- Supervisi kelas/ pengawasan merupakan motivasi bagi guru</li> <li>- Mengingatkan guru, bahwa tugas ini adalah amanah</li> <li>- Agar Pimpinan memberikan pembinaan kepada guru secara berkala, dan menindak tegas guru yang melanggar peraturan</li> <li>- Agar pimpinan beralaku adil dalam bertindak</li> <li>- Hendaknya pimpinan secara rutin memberikan pembinaan terhadap guru</li> </ul>
<b>E</b>	<b>Faktor-faktor lain yang harus dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru</b>	<p>- Usaha lain yang harus dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru adalah : Meningkatkan Minat, Intelegensi, Motivasi, Kepribadian, sarana prasarana keamanan lingkungan dan gaya kepemimpinan.</p>

Sumber ; Olahan Data Primer 2008



#### 4.4. Analisis Induktif

##### 1. Uji Prasyarat Analisis

Sebelum data di analisis, terlebih dahulu dilakukan pengujian terhadap prasyarat yang perlu dipenuhi untuk menganalisis regresi. Menurut sujana (1982) prasyarat tersebut adalah (1) data diperoleh dari sampel yang dipilih secara acak, (2) data didistribusikan secara normal, (3) adanya variasi yang homogen, (4) independensi antar variabel bebas dan (5) regresi memiliki garis linearitas.

Berikut ini akan dijelaskan pengujian tersebut :

##### 1. Sampel diperoleh secara acak

Sesuai dengan teknik pengambilan sampel *stratified proportional random sampling*, maka persyaratan analisis sampel dianalisis secara acak telah dilakukan. Dengan demikian persyaratan pertama telah dipenuhi.

##### 2. Uji Normalitas Sebaran Data

Uji Normalitas merupakan persyaratan penting yang harus terpenuhi dalam analisis regresi, bila data yang dianalisis tidak berasal dari data yang berdistribusi normal, maka analisis regresi tidak dapat dipenuhi. Pengujian normalitas data dilakukan dengan menggunakan teknik Uji Kolmogorov Smirnov ( Uji K-S) dan sebagai dasar penolakan atau penerimaan keputusan normal tidaknya distribusi data dengan program SPSS 12,0 diperoleh hasil analisis yang disajikan dalam tabel 4.8

A.9

**Tabel 4.9: Uji Normalitas Sebaran Data**

Variabel	Asymp. Sig	Keterangan
Kinerja guru	0,623	Normal
Insentif	0,354	Normal
Iklim Kerja	0,079	Normal
Pengawasa Kepala Sekolah	0,221	Normal

**Sumber : Olahan Data Primer 2008**

Dari tabel diatas dapat dilihat variabel Insentif (X1), Variabel Iklim Kerja (X2) dan Variabel Pengawasan Kepala Sekolah (X3) tersebar normal pada  $\alpha = 0,05$  dimana masing-masing variabel tersebut menunjukkan bahwa level sig  $> \alpha 0,05$  yaitu 0,354 untuk variabel Insentif (X1), 0,008 untuk variabel Iklim kerja (X2) dan 0,221 untuk variabel Pengawasan Kepala Sekolah (X3). Sedangkan Variabel Kinerja Guru (Y) tersebar secara normal pada level sig  $> \alpha 0,05$  yaitu 0,623.

### 1. Uji Homogenitas Varians Data

Uji homogenitas digunakan untuk melihat kesmaan populasi variabel terikat (Y) dan Variabel Bebas (X) dengan menggunakan uji Kolmogrov Smirnov dengan taraf signifikan  $\alpha > 0,005$

Berdasarkan analisis data dengan program SPSS diperoleh hasil analisis yang disajikan dalam tabel berikut ini :

**Tabel 4.10: Uji Homogenitas**

Variabel	Asymp. Sig	Keterangan
Insentif	0,206	Homogen
Iklim Kerja	0,176	Homogen
Pengawasan	0,253	Homogen

**Sumber : Olahan data primer 2008**



Dari tabel diatas dapat dilihat variabel insentif (X1) Asymp.Sig.nya 0,206, Variabel Iklim Kerja (X2) Asymp.Sig.nya 0,176 dan Variabel Pengawasan (X3) Asymp.Sig nya 0,253 serta Kinerja Guru (Y) Asymp.Sig.nya 0,103. Semuanya Homogen variannya, karena masing-masing variabel tersebut menunjukkan level sig nya  $> \alpha 0,05$

### 1.Uji Multikolinearitas

Bersarkan Analisis data dengan program SPSS 12 diperoleh hasil analisis yang disajikan dalam tabel berikut ini :

**Tabel 4.11: Uji Multikolinearitas**

Model	Tolerance	VIP	Keterangan
1 (constant)			
X1	0,687	1,455	Tidak terdapat Multikolinearitas
X2	0,815	1,227	
X3	0,675	1,482	

**Sumber : Olahan data primer 2008**

Dari tabel diatas dapat dilihat variabel Insentif (X1) VIP nya 1,455 Variabel Iklim kerja (X2) VIP nya 1,227 dan Variabel Pengawasan VIP nya adalah 1, 428, maka ketiga variabel bebas ini tidak terdapat masalah multikolinearitas, sebab  $VIP < 5$  (ketentuan dari program SPSS), dengan demikian variabel ini memenuhi syarat untuk dianalisis dengan model analiis regresi berganda.

## 1. Estimasi Hasil Penelitian

Untuk mengetahui sejauh mana pengaruh insentif, iklim kerja dan pengawasan kepala sekolah terhadap kinerja guru SMA N Sijunjung. Dengan menggunakan model Regresi Linier Berganda dengan menggunakan Program SPSS, diperoleh hasil yang disajikan sebagai berikut

**Tabel 4.12: Koefisien Regresi dan Estimasi**

Model	Unstandardized Coefficients		Parsial r	t	Sig
	B	Std. Error			
1 (constant)	31,569	7,820		4,037	0,000
X1	0,238	0,099	0,234	2,417	0,017
X2	0,634	0,138	0,421	4,669	0,000
X3	0,190	0,076	0,243	2,515	0,013

**Sumber : Olahan data primer 2008**

Berdasarkan analisa regresi ketiga variabel bebas secara bersama-sama dan secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

Dari hasil analisa tersebut diketahui besaran koefisien variabel insentif (X1) sebesar 0,238. Artinya apabila insentif dinaikan satu satuan, maka kinerja akan meningkat sebesar 0,238 satuan. Berarti semakin meningkat insentif maka akan meningkat pula kinerja guru., dengan tingkat hubungan parsial 0,234, berarti sumbangan secara parsial Insentif terhadap kinerja guru adalah sebesar 0,055 dengan asumsi variabel lainnya ( Kinerja guru, Pengawasan kepala sekolah ) tetap.

Dari hasil analisa koefisien variabel iklim kerja (X2) sebesar 0,634. Artinya apabila iklim kerja dinaikan satu satuan, maka kinerja akan meningkat sebesar 0,643 satuan, berarti semakin meningkat iklim kerja maka kinerja guru juga akan meningkat. Sedangkan tingkat hubungan parsial adalah 0,421 berarti



sumbangan secara parsial Iklim kerja terhadap Kinerja guru adalah sebesar 0,117, dengan asumsi variabel lainnya (Insentif, Pengawasan kepala sekolah) tetap.

Sedangkan hasil analisa koefisien variabel Pengawasan kepala sekolah (X3) adalah 0,190. Artinya apabila pengawasan dinaikan satu satuan, maka kinerja akan meningkat sebesar 0,190 satuan. Berarti apabila pengawasan ditingkatkan maka kinerja guru juga akan meningkat, dengan tingkat hubungan parsial 0,243 berarti sumbangan secara parsial Pengawasan terhadap kinerja guru adalah 0,049, dengan asumsi variabel lainnya (insentif, iklim kerja) tetap.

Dari hasil regresi diatas mengungkapkan bahwa insentif, iklim kerja dan pengawasan kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru SMA N Sijunjung

Dengan demikian bentuk persamaan regresinya dapat ditulis sbb:

$$Y = 31,569 + 0,238 X_1 + 0,643 X_2 + 0,190 X_3$$

## 2. Uji Hipotesa

### a). Uji t

Uji t dilakukan untuk melihat pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat dapat dilihat pada tabel 4.11 diatas. Pengujiannya dilakukan sebagai berikut :

$H_0$  = tidak terdapat pengaruh signifikan antara variabel bebas dengan variabel terikat.

$H_a$  = Terdapat pengaruh signifikan variabel bebas dengan variabel terikat

Dengan ketentuan sebagai berikut :

1. Jika  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima
2. Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

**Hipotesis Pertama**, dari penelitian ini diperoleh nilai Sig. Observasi = 0,017 < 0,05

Dengan perolehan nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $2,417 > t_{tabel} (1,9840)$ . Berarti  $H_0$  ditolak

$H_a$  diterima, dengan pernyataan terdapat pengaruh yang signifikan variabel Insentif terhadap Kinerja Guru SMA N Sijunjung.

**Hipotesis Kedua**, bersarkan hasil analisis nilai Sig.Observasi = 0,000 < 0,05, dengan perolehan  $t_{hitung}$  sebesar  $2,669 > t_{tabel} (1,9840)$  , berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, dengan pernyataan terdapat pengaruh yang signifikan variabel Iklim kerja terhadap Kinerja Guru SMA N Sijunjung.

**Hipotesis ke Tiga**, berdasarkan hasil analisis nilai Sig.Observasi = 0,013 < 0,005 dengan perolehan  $t_{hitung}$  sebesar  $2,515 > t_{tabel} (1,9840)$ , berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, dengan pernyataan terdapat pengaruh yang signifikan variabel Pengawasan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru SMA N Sijunjung.

#### b) Uji F

Uji F digunakan untuk menguji kebenaran antara variabel bebas dengan variabel terikat, pengujiannya dilakukan sebagai berikut :

$H_0$  = tidak terdapat pengaruh yang signifikan insentif, iklim kerja dan pengawasan kepala sekolah terhadap kinerja guru SMA N Sijunjung



$H_a$  = Terdapat pengaruh yang signifikan antara insentif, iklim kerja dan pengawasan kepala sekolah terhadap kinerja guru SMA N Sijunjung

Dengan ketentuan sebagai berikut :

1. Jika  $f_{hitung} > f_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak  $H_a$  diterima
2. Jika  $f_{hitung} < f_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima  $H_a$  ditolak

Untuk menguji **Hipotesa ke empat**, berikut ini ditampilkan analisa data hasil uji F;

**Tabel 4.13: Hasil Uji F Pengaruh Insentif, iklim kerja dan pengawasan terhadap Kinerja Guru SMA N Sijunjung ( Anova)**

Uji F	Sig. Probability
25,792	0,000

**Sumber : Olahan Data Primer 2008**

Berdasarkan hasil analisis diperoleh nilai  $\text{Sig.observasi} = 0,000 < 0,05$  dengan perolehan  $F_{hitung} 25,792 > F_{tabel} ( 2,68 )$ . Dengan demikian  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Berarti Insentif, Iklim Kerja dan pengawasan Kepala Sekolah bsecara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Guru SMA N Sijunjung.

#### 4.5. Pembahasan

##### 1. Pengaruh insentif terhadap kinerja guru SMA N Sijunjung.

Hasil analisa dan pengujian hipotesa pertama mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Insentif ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Guru SMA Negeri Sijunjung

Hasil deskripsi variabel insentif guru SMA Negeri Sijunjung berada pada kriteria dan Tingkat Capaian cukup baik dengan rerata skor 3,74 dan TCR 69,60%,

sedangkan insentif yang diterima guru-guru relatif lebih baik berada pada Insentif yang berkenaan dengan sikap pimpinan terhadap bawahan yaitu dengan TCR 74,79%

Hal ini bermakna bahwa insentif yang diterima guru-guru SMA N Sijunjung dinilai Cukup Baik.

Bersarkan hasil analisis diperoleh  $\text{Sig. Observasi} = 0,017 < 0,05$  dengan perolehan  $t_{\text{hitung}}$  sebesar  $2,417 > t_{\text{tabel}} (1,984)$  berarti  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara insentif terhadap kinerja guru SMA N Sijunjung.

Secara keseluruhan insentif guru-guru SMA N Swl/Sjj dinilai cukup baik. Diantara indikator insentif yang paling lemah adalah insentif berbentuk uang yaitu dengan rerata 3,03 dan TCR 60,57%. Hal ini disebabkan masih rendahnya perhatian terhadap kesejahteraan guru.

Pemberian Insentif berupa materi dan Non materi merupakan salah satu sarana motivasi yang dapat digunakan agar pegawai dapat lebih bersemangat bekerja sehingga kinerja yang maksimal dapat diperoleh, hal ini senada dengan pendapat yang dikemukakan oleh Moenir (1991:209) Insentif merupakan perangsang yang berkenaan dengan produktivitas pekerja, baik secara perseorangan maupun kelompok dengan pekerjaan yang dapat diukur, apabila mereka menghasilkan lebih banyak dari yang ditentukan, maka mereka akan mendapat pembayaran yang lebih.

Selain itu Adudurahman (1971 :86) menambahkan Insentif adalah perangsang dalam segala hal yang berbentuk material dan non material yang menarik, sehingga selalu menimbulkan gairah untuk mendapatkan dan



memilikinya. Akibat didaptkannya peransang itu akan menambah pengasilan atau timbul suatu kebanggaan atau kesenangan.

Insentif baik materi maupun non materi hanyalah media yang disediakan oleh organisasi untuk merangsang dan memberikan dorongan kerja kepada pegawai, yang bentuk dan cara pemberiannya antara pegawai akan berbeda-beda sesuai dengan prestasi kerjanya, tingkat kebutuhan dan harapan pegawai yang beragam.

Hal ini menunjukkan bahwa kinerja guru dipengaruhi oleh pemberian insentif yang adil dan merata pada pegawai. Pembagian insentif merupakan bagian yang cukup sensitif dalam sebuah organisasi. Temuan ini memberikan masukan bahwa pemberian insentif berbentuk uang, jaminan sosial, keadaan pekerjaan yang menyenangkan dan sikap kepala sekolah akan berdampak positif terhadap kinerja guru.

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan diketahui bahwa insentif mempunyai pengaruh yang besar dalam meningkatkan kinerja guru. Dalam hal ini apabila Pimpinan SMA N Sijunjung atau instansi setempat mau memperhatikan kesejahteraan guru dengan baik, transparan dan lebih adil, maka hal ini akan dapat merangsang guru-guru untuk meningkatkan Kinerjanya.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh hasil temuan peneliti terdahulu, yang dilakukan oleh Tajudin (200) yaitu terdapat pengaruh positif dan signifikan insentif dengan kinerja guru.

## 2. Pengaruh Iklim Kerja Terhadap Kinerja Guru SMA N Sijunjung

Hasil analisis dan pengujian hipotesa ke dua mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara iklim kerja ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Guru SMA N Sijunjung.

Hasil deskripsi variabel Iklim kerja di SMA N Sijunjung berada pada kriteria pencapaian *Baik*. Yaitu dengan rerata 3,84 dan TCR 76,80. sedangkan hasil penelitian iklim kerja yang berkategori baik terutama pada indikator saling menghargai yaitu berada

Iklim kerja meliputi penciptaan iklim pada TCR 83,28 %. Artinya guru-guru di SMA N Swl/Sjj dapat saling menghargai dengan baik.

Berdasarkan hasil analisis diperoleh nilai  $\text{Sig.Observasi} = 0,000 < 0,05$  dengan perolehan  $t_{\text{hitung}}$  sebesar  $4,669 > t_{\text{tabel}} (1,9840)$  Berarti  $H_a$  diterima  $H_o$  ditolak, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan iklim kerja terhadap kinerja guru SMA N Swl/Sjj. Iklim kerja berkaitan dengan sikap saling terbuka, hubungan antar pribadi, saling menghargai dan Mendahulukan kepentingan bersama.

Secara keseluruhan iklim kerja di SMA N Sijunjung berkategori baik, namun dari keempat indikator yang ada masih terlihat kurangnya sikap saling terbuka, artinya guru-guru masih susah untuk mengungkapkan kekurangan yang dimilikinya, hal ini rendahnya indikator mau menerima kritikan apabila melakukan kesalahan.

Hasil penelitian sejalan dengan pendapat yang dikemukakan Koehler (1976), iklim kerja merupakan sarana yang terjadi dalam organisasi sekolah yang diciptakan oleh pola hubungan antar pribadi dalam sekolah tersebut. Iklim masing-masing sekolah akan berbeda satu sama lainnya. Hal ini disebabkan karena setiap sekolah mempunyai



ciri-ciri khusus yang berbeda satu dengan yang lainnya dan ikut mempengaruhi perilaku orang-orang di sekolah tersebut.

Selanjutnya senada dengan pendapat diatas, Taiguri (1968) menyatakan bahwa iklim kerja sekolah merupakan kualitas yang relatif abadi dari lingkungan internal sebuah organisasi yang dialami oleh anggotanya dan mempengaruhi tingkah laku mereka serta nilai-nilai karakteristik tertentu dari lingkungan tersebut.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh temuan peneliti terdahulu yang dilakukan oleh Elita (2007), terdapat pengaruh positif dan signifikan iklim kerja dengan kinerja guru.

Iklim kerja yang baik tidak dapat tercipta dengan sendirinya, tetapi harus dikondisikan oleh mereka yang terlibat di dalamnya baik itu dari pimpinan, guru atau siswa. Agar tercipta suasana kerja yang harmonis dengan adanya iklim sekolah yang kondusif, diharapkan kinerja guru dapat meningkat kearah yang lebih baik. Sekolah yang bersahabat, terbuka, penuh pengertian, terjalin hubungan antar pribadi yang akrab, sikap saling menghargai satu sama lain dan mendahulukan kepentingan bersama, semua ini diperlukan untuk mencapai tujuan yang akan dicapai di sekolah tersebut. Untuk itu diharap Pimpinan dapat mengkondisikan iklim kerja tersebut, karena apabila guru-guru nyaman dalam bekerja maka pekerjaan akan dapat diselesaikan dengan baik, dengan sendirinya Kinerja guru juga akan meningkat.

### **3. Pengaruh Pengawasan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru SMA N Swi/Sjj**

Hasil analisis dan pengujian hipotesa ketiga mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara pengawasan kepala sekolah terhadap kinerja guru pada SMA N Sijunjung.

Hasil deskripsi variabel pengawasan di SMA N Sijunjung berada pada tingkat capaian 66,03 % yaitu *cukup baik*. Hal ini bermakna bahwa pengawasan Kepala sekolah terhadap guru-guru SMA N Swl/Sjj dinilai cukup baik terutama berada pada pemberian bimbingan.

Bersarkan hasil analisis diperoleh nilai Sig. Observasi =  $0,013 < 0,05$  dengan perolehan  $t_{hitung}$  sebesar  $2,515 > t_{tabel}$  (1,9840). Berarti  $H_a$  diterima  $H_o$  ditolak, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan pengawasam kepala sekolah terhadap kinerja guru SMA N Swl/Sjj.

Kegiatan pengawasan yang dilakukan pada guru-guru di sekolah bertujuan untuk memperbaiki proses dan hasil belajar dan untuk meningkatkan kompetensi guru sehingga mereka dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan lebih baik. Pengawasan dilakukan bukan untuk mencari kesalahan atau kelemahan dari guru itu sendiri, akan tetapi lebih ditekankan pada membantu mereka agar dapat mengetahui masalah-maslah yang dihadapi dan mencari solusi dari setiap masalah yang dihadapi.

Hal ini sejalan dengan pendapat Pidarta (1995) bahwa proses kegiatan pengawasan merupakan suatu proses pengembangan kompetensi pegawai secara maksimum sesuai dengan tingkat kemampuan yang dia miliki, sehingga mencapai tingkat efisiensi kerja yang lebih tinggi. Sedangkan Bafadal (1992) berpendapat bahwa pengawasan adalah menciptakan hubungan yang harmonis antara kepala sekolah dengan guru, serta semua pihak yang terkait dalam program pembinaan kemampuan dan keterampilan guru.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat disimpulakn bahwa pengawasan kepala sekoalh merupakan proses manajemen dalam rangka mengendalikan dan



membina guru agar tidak terjadi penyimpangan dari standar yang ditentukan dalam pelaksanaannya, menilai pelaksanaan, dan jika perlu melakukan perbaikan-perbaikan agar pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana atau standar yang telah ditetapkan sebelumnya.

### **3. Pengaruh Insentif, Iklim kerja dan Pengawasan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru SMA Negeri Sijunjung.**

Secara keseluruhan variabel bebas Insentif (X1), Iklim Kerja (X2) dan Pengawasan Kepala Sekolah (X3) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y).

Dari deskripsi variabel Kinerja diperoleh rata-rata skor sebesar 3,92 dan Tingkat Capaian Responden 78,48%. Hal ini berarti bahwa Kinerja Guru SMA N Swl/Sjj dinilai Baik.

Berdasarkan hasil analisis diperoleh nilai  $\text{Sig.Observasi} = 0,000 < 0,05$  dengan perolehan  $F$  hitung sebesar  $25,792 > F$  tabel (2,68). Dengan demikian  $H_0$  ditolak  $H_a$  diterima, Berarti Insentif, Iklim kerja, Pengawasan Kepala sekolah secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru SMA N Swl/Sjj.

Menurut Anaroga (1992) Kinerja guru dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu dayatarik pekerjaan, upah (insentif), kemampuan dan perlindungan kerja, pengetahuan, lingkungan dan suasana kerja, harapan, pengembangan karir, keterlibatan dalam kegiatan organisasi, perhatian dari atasan atau pimpinan.

Besaran koefisien ajusted R Square adalah 0,417 atau sekitar 41,7% berarti kontribusi variabel bebas dalam penelitian ini sebesar 41,7%. Dan sisanya sebesar 58,3% diperoleh dari faktor lain yang tidak dianalisa dalam penelitian ini.

Variabel-variabel lain yang tidak dianalisis dalam penelitian ini menurut yang dikemukakan anaroga (1992) adalah ; (1) daya tarik pekerjaan, (2) Kemampuan dan perlindungan kerja, (3) pengetahuan, (4) harapan, (5) keterlibatan dalam organisasi.

#### 4.6 . Implikasi hasil Penelitian

Dari temuan penelitian ini terungkap bahwa insentif, iklim kerja dan pengawasan kepala sekolah baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Ketiga Variabel ini memberikan kontribusi sebesar 41,7% artinya Kinerja guru ditentukan oleh Pemberian Insentif, Iklim kerja dan pengawasan Kepala Sekolah.

Perlu adanya upaya yang optimal untuk meningkatkan Kinerja Guru dengan perbaikan dan peningkatan Insentif, Iklim kerja dan Pengawasan Kepala Sekolah. Berdasarkan temuan ini, perlu adanya upaya yang kondusif dari elemen-elemen :

##### 1. Upaya peningkatan Kinerja guru dalam hal pemanfaatan Media pembelajaran

Agar Kepala sekolah melengkapai sarana prasara untuk proses belajar mengajar, agar guru dapat menggunakan Media Pembelajaran dengan maksimal, atau perlu adanya training dan diklat dalam hal pemanfaatan Media yang sudah tersedia.

##### 2. Upaya peningkatan Insentif dalam hal pemberian Insentif berupa Uang.

Kepala Sekolah diharapkan meninjau ulang Program komite, dan kedepan berusaha memperjuangkan kenaikan anggaran pada poin kesejahteraan guru dan berusaha menghadirkan guru dalam rapat komite, sehingga guru dapat menyampaikan keluhannya mengenai kesejahteraan tersebut (Insentif berupa uang)



- 3 Upaya peningkatan dibidang Iklim Kerja pada Indikator Sikap saling terbuka perlu diadakan suatu forum tempat guru saling berbagi, misalnya pimpinan mengadakan pertemuan setiap sebulan sekali dan guru-guru diminta untuk menyampaikan apa yang menjadi permasalahan dalam suasana kerja atau masalah apa yang muncul di lingkungan tempat mereka bekerja.
4. Sedangkan Upaya untuk meningkatkan Pengawasan kepala sekolah, yang paling rendah Tingkat capaian Responden adalah pada poin Pimpinan memberikan petunjuk dan saran dalam penyajian materi, memberikan kritikan pada pembuatan bahan ajar, Menanyakan masalah yang dihadapi dalam mengajar, Untuk meningkatkan hal-hal diatas perlu adanya training bagi guru-guru dalam pembuatan bahan ajar, dan sebaiknya diadakan meeting rutin setiap minggu guna melakukan evaluasi tentang masalah yang dihadapi guru-guru dalam proses belajar mengajar dan yang paling penting adalah Kepala Sekolah mau tinggal di lingkungan sekolah, untuk hal ini diharapkan kepada Pemda Kab. Sijunjung agar menyediakan Rumah Dinas Bagi Kepala Sekolah atau menyediakan Kendaraan Dinas, sehingga tidak ada alasan bagi Kepala Sekolah untuk tidak hadir di sekolah. Dan diharapkna Dinas Pendidikan meninjau ulang sistem pemilihan Pengawas Pendidikan, sehingga guru-guru atau Kepala Sekolah betul-betul mendapatkan Bimbingan dan pembinaan dari orang yang dirasa mempunyai kemampuan lebih.

Dari hasil analisa dan temuan penelitian berimplikasi pada perlunya diperhatikan kesejahteraan guru-guru, suasana kerja dan pengawasan kepala sekolah guna meningkatkan kinerja guru. Untuk hal tersebut diatas hendaknya kedepan menjadi perhatian bagi guru-guru, Kepala Sekolah, Dinas Pendidikan dan Pememerintah Daerah Kabupaten Sijunjung..

Kesimpulan Hasil Uji Statistik, Indeph Interview, Teori/Tinjauan Literatur yang Relevan dan Implikasi dapat dilihat pada tabel 4.13





**Tabel 4.13 : Hasil Kesimpulan Uji Statistik, Indepth Interview,Teori/Tinjauan Literatur yang relevan dan Implikasi Variabel Kinerja Guru (Y)**

No	Indikator	Uji Statistik			Indepth Interview	Teori	Implikasi
		Rerata (Mean)	TCR (%)	Ket			
1.	Merencanakan Pembelajaran	3,75	75,09	Cukup baik	Pada umumnya guru sudah membuat atau menyusun program pengajaran sebagai persiapan untuk mengajar, namun masih ada juga yang belum membuat, atau tidak menyerahkan	Menurut UU RI No. 14 tahun 2005, tentang guru dan Dosen (2006:13) dalam melaksanakan tugas kprofesionalannya guru berkewajiban : (1) Merencanakan pengajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran, (2) mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni, (3) bertindak objektif dan tidak diskriminatif atas dasar pertimbangan jenis kelamin, agama,suku, ras dan kondisipisik tertentu atau latar belakang keluarga satus ssosial ekonomi peserta didik dalam pembelajaran,(4) menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan,hukum dan kode etik guru, serta nilai-nilai agama dan etika,	Kepala sekolah diharapkan memberikan bimbingan kepada guru-guru dalam hal membuat perangkat pembelajaran dan meningkatkan peranannya sebagai fasilitator bagi guru-guru, melakukan evaluasi dengan cara melakukan supervisi kelas, ,meberikan binaan kepada guru-guru yang bermasalah dalam mangajar.
2.	Melaksanakan Pembelajaran	3,99	79,76	Baik	Guru telah melaksanakan pembelajaran dengan baik, menyampaikan materi dengan metode yang berfariasi, telah menggunakan alat media pembelajaran, namun masih ada guru yang menggunakan metoda ceramah melulu, bahkan masih ada guru yang menggunakan metoda catat buku sampai habis		
3.	Melaksanakan Evaluasi	3,92	78,48	Baik	Pada umumnya guru-guru sadah melaksanakan evaluasi, namun belum sesuai dengan semestinya, artinya, karena pada umumnya evaluasi yang dilakukan berupa pemberian ulangan harian, pemberian tugas, namun belum semua guru memberikan ulangan kepada siswa untuk setiap KD, dan remedial/perbaikan		Guru harus konsisten terhadap tugasnya, karena tugas adalah amanah dari Allah, diharuskan membuat program atau perangkat pembelajaran dan berusaha meningkatkan kinerjadengan mingikuti kegiatan MGMP atau diklat mata pelajaran

					diberikan secara umum, bukan sesuai dengan kriteria yang tidak tuntas.	dan memelihara, memupuk persatuan dan kesatuan bangsa	
	<b>Rata-rata variabel Kinerja</b>	<b>3,92</b>	<b>78,48</b>	<b>Baik</b>			

### Variabel Insentif (X1)

No	Indikator	Rerata (Mean)	TCR %	Ket	Indepth Interview	Teori	Implikasi
1.	Insentif berbentuk Unag	3,03	60,57	Cukup	, Insentif yang diberikan kepada guru sifatnya tidak tetap, artinya disesuaikan dengan beban pekerjaan, seperti insentif tatap muka, wali kelas, kelebihan jam mengajar, insentif mengawas ujian. Namun dalam pemberian insentif, guru masih ada yang mengeluh karena insentif yang diterima tidak sesuai dengan beban pekerjaan dan pemberiannya tidak tepat waktu, namun sebagai kepala sekolah kami berusaha meningkatkan kesejahteraan guru	Insentif adalah merupakan ransangan atau dorongan kepada seseorang untuk melaksanakan pekerjaan lebih bersemangat, karena pemberiannya sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan.  Menurut Moenir (1987: 209) Insentif merupakan perangsang yang berkenaan pada produktifitas pekerja, baik secara perorangan maupun secara kelompok terhadap pekerjaan yang dapat diukur, apabila mereka menghasilkan lebih banyak dari yang ditentukan, maka mereka akan mendapatkan pembayaran yang lebih pula,	Pemerintah Daerah dan Dinas Pendidikan dan diharapkan lebih memperhatikan biaya pendidikan yang berkenaan dengan kesejahteraan guru  Kepala Sekolah selaku fasilitator atau pelayan bagi guru, diharapkan mampu memperhatikan kesejahteraan guru-guru yang sesuai dengan beban pekerjaan yang dilakukan, Kepala sekolah seharusnya memperjuangkan nasib guru-guru dalam rapat komite, sehingga insentif yang diberikan disesuaikan dengan beban pekerjaan dan hasil yang disumbangkan.
2.	Insentif berupa jaminan sosial	3,50	69,90	Cukup	Uang jaminan sosial berupa uang jalan dinas luar (SPPD) sudah diberikan sesuai dengan kemampuan sekolah namun mungkin bagi guru-guru uang tersebut belum sesuai dengan keinginan dan memberikan kemudahan kepada guru-guru untuk mendapatkan kredit	Sedangkan menurut Sarwoto (1991:159) bentuk insentif dibagi menjadi 2 kelompok; (1) Insentif bentuk material, seperti; uang, jaminan sosial, komisi, profit, rumah dinas, langganan koran dll, (2) Insentif berbentuk Non material ;	Guru-guru diharapkan mampu melaksanakan tugas sesuai dengan tuntutan sekolah, dan tidak hanya menuntut haknya saja, tapi



4.	Sikap pimpinan/Kepala sekolah terhadap bawahan	3,74	74,39	Cukup	dalam hal pelaksanaan tugas beramah-tamah dengan guru ada dilakukan, namun tidak selalu, hal ini karena kesibukan dengan tugas masing-masing  Ree word atau pujian selalu diberikan kepada guru yang berprestasi atau guru yang telah mau bekerja lebih dari apa yang diharapkan	insentif dibagi menjadi 2 kelompok; (1) Insentif bentuk material, seperti; uang, jaminan sosial, komisi, profit, rumah dinas, langganan koran dll, (2) Insentif berbentuk Non meterial ; pemberian gelar, penghargaan, pujian, promosi jabatan dan promosi jabatan	beban pekerjaan dan hasil yang disumbangkan.  Guru-guru diharapkan mampu melaksanakan tugas sesuai dengan tuntutan sekolah, dan tidak hanya menuntut haknya saja, tapi utama kewajiban.
	<b>Rata-rata variabel Insentif</b>	<b>3,48</b>	<b>69,60</b>	<b>Cukup</b>			

### Variabel Iklim Kerja (X2)

No	Indikator	Uji Statistik			Indepth Interview	Teori	Implikasi
		Rerata (Mean)	TCR (%)	Ket			
1.	Sikap saling terbuka	3,36	67,28	Cukup	Pada umumnya guru-guru diekolah bersikap saling terbuka, namun masih ada guru-guru yang tiadak mau mengakui kelemahannya, karena jarang sekali guru-guru berkonsultasi tentang kekurangan yang mereka miliki, dan suka protes kalau kelemahannya dimunculkan.  Sebagai pimpinan berusaha membuka diri untuk dikritik oleh bawahan.	Salah satu ciri yang dapat membedakan antara satu organisasi dengan organisasi ysng lain adalah iklim kerja pada organissasi tersebut. Sedangkan sekolah adalh sebuah lembaga pendidikan yang terdiri dari bebrapa unsur yang saling mempengaruhi dan berkaitan satu sama lainnya.  Timpe (1993) mengutarakan bahwa Iklim kerja organisasi tersebut sebagai rangkaian sifat dan lingkunagan kerja yang dapt diukur bersarkan persepsi individuyang hidup	Kepala Sekolah/Pimpinan Harus meningkatkan pelayanannya terhadap guru-guru, dan berusaha menciptakan iklim yang kondusif, merespon setiap kejadian yang berhubungan dengan ketidaknyaman guru berada di sekolah.  Guru-guru sebagai seorang pendidik, menyadari tugasnya sebagai yang digugu dan ditiru berusaha
2.	Hubungan antar pribadi	3,92	78,48	baik	Hubungan guru sesama guru secara umum terlihat baik, namun benturan-benturan kecil tentu ada, karena masih adanya		

					kecil tentu ada, karena masih adanya guru yang tidak saling tegur sapa	dan bekerja dalam lingkungan tersebut. Hal ini berarti setiap guru dan unsur lain yang ada di lingkungan sekolah dapat menilai bagaimana kondisi yang diciptakan ditempat mereka bekerja.	menghindari benturan-benturan dengan teman sekerja, memperlihatkan tauladan kepada siswa, menjalin hubungan yang harmonis sesama teman.
3.	Saling menghargai	4,161	83,28	Baik	Guru-guru disekolah sudah saling menghargai, hal ini juga terlihat keramah tamahan guru terhadap pimpnan berjalan dengan baik, juga hampir tidak ada guru mengeluh masalah ketidaknyamanannya berada di sekolah	Sedangkan Nitisemito (1982) menyatakan bahwa iklim kerja sekolah merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar para guru yang dapat mempengaruhi dirinya dalam beraktifitas.	
4.	Mendahulukan kepentingan bersama	3,91	78,16	Baik	Apabila ada kegiatan sosial, pimpinan berasaha meluangkan waktu untuk bersama-sama dengan guru. Berusaha mendamaikan, apabila ada guru-sesama guru bermasalah		
	Rata-rata Variabel	3,84	76,80	Baik			



### Variabel Pengawasan Kepala Sekolah (X3)

No	Indikator	Uji Statistik			Indepth Interview	Teori	Implikasi
		Rerata (Mean)	TCR (%)	Ket			
1.	Pemberian dorongan untuk berkembang	3,26	65,14	Cukup baik	<p>Pimpinan selalu memberikan dorongan kepada guru-guru yang punya keinginan untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, dan berusaha memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk mengikuti Diklat.</p> <p>Pimpnan selalu memberikan motivasi kepada guru-guru dengan cara memberikan pujian kepada guru-guru yang berprestasi.</p> <p>Untuk kegiatan supervisi kelas belum terlaksana sebagaimana mestinya, karena kesibukan lain.</p>	<p>Bagaimanapun disiplinnya seorang pegawai, apabila yang dituntut hanya kesadaran, tanpa dibarengi dengan pengawasan, maka disiplin itu akan melemah, karena guru juga manusia dia memiliki kelemahan-kelemahan, untuk pengawasan pimpinan sangatlah diperlukan,</p> <p>Sesuai dengan pendapat Pidarta (1995) bahwa proses pengawasan merupakan suatu proses pengembangan kompetensi pegawai secara maksimum sesuai dengan tingkat kemampuan yang mereka miliki, sedangkan Amentembun dalam Jhoni (2006) menjelaskan bahwa Pengawasan yang diistilakan dengan supervisi merupakan suatu aktifitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu dalam pekerjaan pegawai, sehingga pekerjaan mereka dapat berjalan dengan efektif.</p>	<p>Dinas Pendidikan menugaskan pengawas sekolah secara kotinu melakukan pengawasan kepada kepala sekolah dan guru-guru</p> <p>Kepala Sekolah/pimpinan memberikan dorongan atau motivasi kepada guru-guru agar mau meningkatkan wawasannya, baik melalui pendidikan formal maupun informal.</p> <p>Melakukan, Memberikan bimbingan dan binaan secara terus menerus, melakukan supervisi kelas secara periodik</p> <p>Guru- guru menyadari tugasdan tanggung jawabnya, dan berusaha meningkatkan wawasan dengan mengikuti Pendidikan atau Diklat yang diadakan baik tingkat sekolah, kabupaten atau tingkat propinsi</p>
2.	Pemberian Bimbingan dan arahan	3,35	66,92	Cukup baik	<p>Bimbingan dalam hal membuat perangkat pembelajaran diberikan secara umum saja, baisanya dalam pertemuan awal semester, yaitu pada acara lokakarya.</p> <p>Keluhan keluhan yang disampaikan oleg guru, baik keluhan dalam melaksanakan tugas, maupun keluhan pribadi, ditanggapi dengan serius.</p> <p>Teguran dan binaan kepada</p>		







## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Bersasarkan pada hasil pengolahan data dan pembahasan terhadap hasil penelitian yang dilakukan melalui analisis regresi berganda tentang Pengaruh Insentif, iklim kerja dan pengawasan kepala sekolah terhadap kinerja guru SMA N Swl/Sjj, didapat kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil uji Variabel insentif (X1) berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja guru SMA N Swl/Sjj. Artinya apabila Insentif meningkat, maka kinerja guru juga meningkat. Hasil deskripsi variabel insentif diketahui bahwa, Indikator yang paling tinggi Tingkat Capaian Responden adalah Senang dengan pekerjaan yang diberikan pimpinan. Hal ini berarti guru-guru di SMA N Swl/Sjj mempunyai dedikasi yang cukup tinggi terhadap tugasnya sehingga walaupun Insentif berupa uang, berada pada kategori cukup, atau belum maksimal, tetapi guru tetap senang dengan pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan.
2. Variabel Iklim kerja (X2) berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja guru SMA N Sijunjung. Hasil deskripsi variabel iklim kerja diketahui bahwa Iklim kerja guru SMA N Sijunjung berada pada kriteria *baik*, terutama pada indikator saling menghargai. Hal ini dikarenakan pada SMA N Sijunjung, guru-guru umumnya berada pada strata yang berbeda artinya ada yang senior ada yunior, jadi saling menghargai dapat terlaksana dengan baik.
3. Variabel Pengawasan kepala sekolah (X3) berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja guru SMA N Sijunjung. Hasil Deskripsi variabel pengawasan kepala sekolah



pada SMA N Sijunjung yang paling dominan atau menonjol adalah Pimpinan merespon guru untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, hal ini terjadi karena Kepala sekolah ingin mendapatkan guru-guru yang berkualitas secara Akademik, apalagi saat ini salah satu syarat untuk dapat sertifikasi, seorang guru minimal harus memiliki ijazah S1.

## 5.2. Saran

Berdasarkan pembahasan dan hasil kesimpulan yang telah diuraikan diatas, maka upaya yang dapat penulis sarankan adalah :

1. Secara umum variabel insentif berada pada kriteria cukup baik, namun pada indikator insentif berupa uang perlu mendapat perhatian khusus, karena berada pada tingkat capaian paling rendah, juga sesuai dengan hasil kuesioner terbuka masih banyaknya responden menyarankan agar kesejahteraan guru berupa uang lelah perlu ditingkatkan. Adapun yang dapat disarankan adalah : (1) Pimpinan meninjau ulang program anggaran komite sekolah, dan kedepan bersama pengurus komite agar meningkatkan anggaran komite pada pos kesejahteraan guru. diraih, . (2) Pimpinan harus menghadirkan guru dalam rapat komite, agar guru dapat dengan leluasa menyampaikan keluhannya dalam hal pemberian insentif. (3) balas Jasa yang diberikan harus bersikap adil dan sesuai dengan beban pekerjaan.
2. Pada iklim kerja, yang perlu mendapat perhatian adalah agar guru sesama guru mau saling terbuka, untuk mewujudkan hal ini Pimpinan harus menyediakan wadah untuk menyampaikan masalah-masalah yang dihadapi guru dalam dalaksanakan tugasnya, seperti mengadakan briefing rutin setiap minggu, setelah

upacara bendera, atau mengadakan suatu forum komunikasi sesama guru mata pelajaran. artinya guru selalu punya kesempatan untuk menyampaikan masukan atau kritikan terhadap kegiatan yang dilakukan

3. Sedangkan untuk pengawasan kepala sekolah, yang perlu disarankan adalah;
  - (1) Agar kepala sekolah memberikan bimbingan kepada guru-guru dalam membuat perangkat pembelajaran, sehingga guru-guru tidak membuat perangkat asal-asalan.
  - (2) agar kepala sekolah melakukan supervisi kelas minimal 2 kali dalam satu semester
  - (3) Agar kepala sekolah memberikan teguran atau binaan kepada guru-guru yang bermasalah dalam melaksanakan tugasnya.
4. Diharapkan kepada Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Sijunjung dan Pemda Kabupaten Sijunjung diharapkan memberikan dorongan terhadap Implikasi penelitian ini dengan upaya kedepan agar meninjau ulang system pemilihan Pengawas pendidikan, melengkapi sarana prasarana pendidikan pada SMA N Sijunjung dan Kepada Pemda setempat agar memfasilitasi Kepala Sekolah dengan kendaraan dinas minimal kendaraan bermotor. dan menyediakan Rumah Dinas, sehingga tidak ada alasan oleh kepala sekolah untuk tidak berada disekolah selama jam dinas. memperhatikan kesejahteraan guru dengan cara meningkatkan biaya pendidikan. dan memberikan binaan kepada guru atau seluruh staf, terutama dalam hal pengawasan, agar guru-guru merasa ada yang memperhatikannya dalam melaksanakan tugas.



## DAFTAR PUSTAKA

- Anaroga, Panji (1992) *Psikologi Kerja*, Jakarta : Rineka Cipta
- Ametembun,NA (1981) *Supervisi Pegawai bagi para penilik, pengawas sekolah dan guru-guru*, Bandung : Seni Bandung
- Arikunto, Suharsimi (1990) *Manajemen Penelitian*, Jakarta : Rineka
- Armstrong Michael (1988) *Manajemen Sumberdaya MANusia*, Jakarta : Gramedia
- Azwar, Saifuddin (2000) *Reabilitas dan Validitas*, Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- Bujang (2005) *Pengaruh Motivasi KERJA Guru dan Komitmen Guru terhadap Kinerja Guru*, Padang : Thesis UNP
- Dikbud (1997) *Petunjuk Teknis Ketentuan Pelaksanaan Jabatan Fungsional Guru*. Jakarta : Dikdasmen
- Diknas (2006) *Standar Isi untuk satuan Pendidikan Dasar dan Menengah*, Jakarta : Dikdasmen
- Elita (2007) *Pengaruh Iklim kerja dan sikap kerja terhadap motivasi kerja pegawai lingkup Asisten kesejahteraan social secretariat daerah Propinsi Sumatera Barat*, Padang : Thesis UNP
- Hasibuan, SP, Melayu (1994) *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Jakarta : STIE
- Hoy,Wk dan Miskel CG (1998) *Educational Administration dan Practice*, New York: Radon Hous,inc
- Irawan,Prasetya (1999) *Logika dan Prosedur Penelitian*, Jakarta : STIA-LAN
- Jhoni A, (2005) *Pengaruh Insentif, Iklim kerja terhadap kinerja guru SMTI Padang* (Thesis: UNP)
- Gibson,J.L Ivancevich,J.M & Donelly (1994) *Organisasi* (terjemahan Djoerban Wahid) Jakarta : Bina Aksara
- Goldaber, Geral,M (1986) *Organization communication*, Lowa : Win Brown
- Moenir,AS (1987) *Pembinaan Pendekatan Terhadap Manusiawi dan Organisasi Kepegawaian*, Jakarta : Ghalia Indonesia
- Nitisesmito, Alex (1999) *Manajemen personalia*, Jakarta : Ghalia Indonesia

- Nurgiantoro, dkk(2002) *Statistik Terapan untuk Penelitian Ilmu Sosial*, Jakarta: Bumi Aksara
- Pidarta,Made (1995) *Pemikiran tentang supervise Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara
- Rivai,Viethzal (2004) *Sumberdaya Manusia Untuk Perusahaan*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Sahertian, Piet.A (1994) *Profil Pendidik Profesional*, Yogyakarta: Andi Offset
- Sarwoto (1981) *Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen*, Jakarta : Ghalia Indonesia
- Sekaran, Uma (2006) *Reseach Methods For Business*, Jakarta : Salemba Empat
- Siswanto (1987) *Manajemen Modern, konsep dan Aplikasi*, Bandung : Sinar Baru
- Subari (1994) *Administrasi Personalia Untuk meningkatkan Produktifitas Kerja*, Jakarta : Haji Masagung
- Sudirman (2003) *Peningkatan Keprofesionalan Guru*, Jakarta : Bumi Aksara
- Sudjana (1982) *Metode Statistik*, Bandung: Tarsito
- Sugiyono (1999) *Metode Penelitian Administrasi dan Manajemen*, Jakarta: Bina Angkasa
- Steers,RM (1980) *Efektifitas Organisasi*, Jakarta : Erlangga
- Tajuddin (2006) *Pengaruh Insentif dan Gaji pada kebijakan kompensasi terhadap Motivasi Kerja karyawan pada Dinas Pendidikan Propinsi Sumatera Barat (Thesis UNP)*
- Timpe,A Dale (1993) *Kinerja*, Jakarta : PT Gramedia
- Wahjosumijo (1994) *Kepemimpinan dan Motivasi Kerja*, Jakarta : Ghalia Indonesia
- Zulkarnaini (2005) *Kontribusi Disiplin Kerja dan Iklim kerja terhadap Kinerja Guru*



UNIVERSITAS ANDALAS

# LAMPIRAN

UNTUK KEDJAJAAN BANGSA

## INSTRUMEN PENELITIAN

**Kepada Yth,**

**Bapak/Ibuk .....**

**Di Tempat**

**Dengan hormat,**

Bersama ini saya sampaikan bahwa saya bermaksud mengadakan penelitian dalam rangka penulisan tesis, sebagai salah satu syarat dalam menyelesaikan Program Pasca Sarjana Universitas Andalas Padang dengan judul “ Pengaruh Insentif, Iklim kerja dan Pengawasan terhadap Kinerja guru di SMA N Kabupaten Sawahlunto Sijunjung.

Schubungan dengan maksud diatas, saya sangat mengharapkan bantuan dan dorongan dari bapak Ibuk dalam penyelesaian tesis ini, untuk itu saya berharap Bapak Ibuk mau mengisi angket ini sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Dan hasil penelitian ini nantinya diharapkan dapat memberikan sumbangan atau perbaikan terhadap kinerja guru dimasa yang akan datang.

Demikianlah harapan saya, atas bantuan dan kerja sama Bapak/Ibuk saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Rosmala Malinda  
Peneliti



### A. Petunjuk Pengisian

1. Jawablah pernyataan ini sesuai dengan kondisi kerja Bapak/Ibuk dengan memberikan tanda ceklis (V) dari angket yang sudah disediakan dengan keterangan sebagai berikut :

SI. = Selalu

SR = Sering

KK = Kadang-kadang

JR = Jarang

TP = Tidak Pernah

2. Diharapkan Bapak/Ibuk tidak perlu ragu dalam menjawab semua pernyataan , mohon disesuaikan dengan pengalaman yang sebenarnya Bapak /Ibuk alami, hal ini dijamin kerahasiaannya dann tidak akan mempengaruhi pekerjaan Bapak.Ibuk.
3. Terima kasih atas partisipasi dan kebaikan Bapak/.Ibuk, semoga mendapat balasan yang setimpal dari Allah SWT. . . Amin.

### B. Kuesioner untuk masing-masing Variabel Penelitian

Nama : Tidak diisi

Jenis Kelamin : .....

Umur : .....

Pendidikan terakhir : .....

Pangkat/Golongan : .....

Unit kerja : .....

## 1. INSTRUMEN INSENTIF (X1)

NO	PERTANYAAN	ALTERNATIF JAWABAN				
		SL	SR	KD	JR	TP
<b>A.</b>	<b>Insentif berbentuk Uang</b>					
1.	Apakah insentif berupa uang lelah yang diberikan kepada Bapak/Ibuk sudah sesuai dengan harapan					
2.	Apakah insentif berupa uang lelah diberikan tepat waktu !					
3.	Apakah uang lelah yang diberikan kepada Bapak /Ibuk, menambah semangat kerja ?					
4.	Apakah insentif yang diberikan kepada Bapak/ Ibuk sesuai dengan beban pekerjaan					
5.	Apakah uang SPPD yang diberikan sesuai dengan harapan an kebutuhan ?					
6.	Apakah uang transportasi MGMP diberikan sesuai dengan ketentuan					
<b>B</b>	<b>Jaminan Sosial</b>					
7.	Apakah Bapak/Ibuk diberi kemudahan dalam mendapatkan kredit					
8.	Apakah pimpinan memberikan kesempatan diklat secara merata sesuai bidang studi					
9.	Apakah pimpinan memberikan pijian bila Bapak/Ibuk berprestasi					
<b>C.</b>	<b>Keadaan pekerjaan yang menyenangkan</b>					
10.	Apakah Bapak/Ibuk senang dengan pekerjaan yang yang diberikan pimpinan					
11.	Apakah toleransi dan hubungan sesama teman terjalin dengan baik					
12.	Apakah salaing menghormati dan menghargai dapat mewarnai kantor tempat Bapak/Ibuk mengajar					
13.	Apakah Fasilitas Kantor yang merupakan sarana penunjang tupoksi dapat memenuhi harapan					
<b>D.</b>	<b>Sikap pimpinan terhadap bawahan</b>					
14.	Apakah pimpinan mengakomodasikan kebutuhan guru dan pegawai sesuai dengan yang diharapkan					
15.	Apakah antara pimpinan dan bawahan saling menghargai					
16.	Apakah Pimpinan mau menerima keluhan dari Bapak/ibuk					



## 2. INSTRUMEN IKLIM KERJA

NO.	PERTANYAAN	ALTERNATIF JAWABAN				
		SL	SR	KD	JR	TP
<b>A.</b>	<b>Sikap saling menghargai</b>					
1.	Apakah Bapak/Ibuk meminta siswa/teman memberikan penilaian tentang cara Bapak/Ibuk mengajar					
2.	Infermasi baru yang Bapak/Ibuk dapatkan, Apakah mau berbagi dengan teman					
3.	Apakah Bapak/Ibuk mau memberikan kritikan kepada teman yang salah dalam melaksanakan tugas					
4.	Apakah Bapak/Ibuk merasa ada yang kurang, kalau sudah beberapa hari tidak berkumpul dengan teman di sekolah					
5.	Apakh Bapak/Ibuk mau menceritakan masalah keluarga kepada teman sekerja					
<b>B.</b>	<b>Hubungan antar pribadi</b>					
6.	Apakah Bapak/Ibuk keberatan, kalau ada teman yang usil dengan pekerjaan Bapak/ibuk.					
7.	Apabila ada perselisihan dengan teman sekerja, apakah Bapak/ibuk mau minta maaf					
8.	Apakah Bapak/Ibuk senang membantu teman yang bermasalah dalam mengajar					
<b>C.</b>	<b>Saling Menghargai</b>					
9.	Apakah Bapak/ibuk mau mendengarkan usalan atau pendapat teman disaat rapat.					
10.	Ketika ada teman yang berprestasi, apakah Bapak/ibuk senang mendengarkannya					
11.	Apakah Bapak/Ibuk mau mengakui kelebihan yang dimiliki oleh teman sekerja					
12.	Apakah Bapak/Ibuk mau mendengarkan pendapat teman. Walau pendapat itu kurang tepat.					
13.	Apakah Bapak/ Ibuk menghargai pekerjaan teman					
<b>D.</b>	<b>Mendahulukan Kepentingan Bersama</b>					
14.	Ketika ada teman yang dapat musibah, apakah Bapak/Ibuk mau membantu					
15.	Apakah Bapak/Ibuk mau mendamaikan apabila ada perselisihan antara teman					
16.	Apakah Bapak/Ibuk suka bergabung dalam organisasi masyarakat					

## 3. PENGAWASAN (X3)

NO	PERTANYAAN	Alternatif Jawaban				
		SL	SR	KD	JR	TP
<b>A.</b>	<b>Pemberian dorongan untuk berkembang</b>					
1.	Apakah jadwal mengajar disusun sesuai dengan harapan Bapak/Ibuk					
2.	Apakah Pimpinan merespon Bapak/Ibuk untuk melanjutkan pendidikan					
3.	Apakah Pimpinan memberikan kesempatan pada Bapak/Ibuk untuk mengikuti DIKLAT					
4.	Apakah Pimpinan memberikan saran dan petunjuk tentang penyajian materi dalam kelas					
5.	Apakah pimpinan memberikan kritikan atau saran dalam pembuatan bahan ajar					
6.	Apakah Pimpinan ada menanyakan masalah yang Bapak/Ibuk hadapi dalam mengajar					
7.	Apakah pimpinan memberikan penjelasan dalam hal pembuatan program pengajaran					
8.	Apakah Pimpinan memberikan pujian kalau Bapak/Ibu berhasil membimbing siswa					
9.	Apakah Pimpinan selalu memberikan motivasi kepada Bapak/Ibuk dalam bertugas					
<b>B.</b>	<b>Pemberian bimbingan dan arahan</b>					
10.	Apakah pimpinan membantu Bapak/Ibuk dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi dalam bertugas					
11.	Apakah pimpinan mengadakan rapat dinas setiap bulan dalam hal pemberian informasi					
12.	Apakah pimpinan melakukan supervisi kelas kepada Bapak/Ibuk yang sedang mengajar					
13.	Apakah pimpinan memperhatikan konflik-konflik yang terjadi pada guru di sekolah					
14.	Apakah pimpinan selalu memberikan bimbingan kepada Bapak/Ibuk tentang pelaksanaan tugas					
16.	Apakah bapak/ibuk bangga, Apabila pimpinan menegur Bapak/Ibuk kalau melakukan kesalahan					
15.	Apakah Pimpinan membimbing Bapak/Ibuk dengan suana kemitraan					
16.	Apakah pimpinan memberikan kesempatan kepada Bapak/Ibuk untuk menyampaikan keluhannya					
17.	Apakah pimpinan mengajak stakeholder bersama-sam merumuskan tujuan sekolah					



## 4. KINERJA (Y)

NO	PERTANYAAN	Alternatif Jawaban				
		SL	SR	KD	JR	TP
<b>A.</b>	<b>Merencanakan Pembelajaran</b>					
1.	Apakah Bapak/Ibuk setiap awal semester membuat Progran pengajaran					
2.	Apakah Bapak/Ibuk membuat pengembangan silabus mata pelajatron					
3.	Apakah Bapak/Ibuk membuat RPP setiap pertemuan					
4.	Apakah Bapak/Ibuk membuat hand out ( bahan ajar) sebelum mengajar					
5.	Dalam membuat perangkat pembelajaran, apakah Bapak/Ibuk berkonsultasi dengan pimpinan					
<b>B</b>	<b>Melaksanakan Pembelajaran</b>					
6.	Apakah bapak/ibuk menyampaikan materi pelajaan secar narik dan mudah dipahami siswa					
7.	Apakah Bapak/Ibuk menanggapi komentar siswa dengan baik dan memberikan penjelasan yang relevan					
8.	Apakah bapak/ibuk menggunakan sumber buku acuan untuk keperluan pembelajaran					
9.	Apakah Bapak/Ibuk menggunakan peraga atau multi media pembelajaran					
10.	Apakah Bapak/Ibuk mendorong siswa untuk memanfaatkan berbagai sumber informasi yang ada dilingkungan mereka.					
11.	Apakah Bapak/Ibuk tepat waktu memulai dan mengakhiri pembelajaran					
12.	Apakah Bapak/Ibuk melakukan berbagai strategi dalm pengelolaan kelas					
13.	Apakah Bapak/Ibu melaksanakan tugas di kelas penuh semangat					
<b>C.</b>	<b>Mengevaluasi Pembelajaran</b>					
14.	Apakah Bapak/Ibuk memberikan penilaian selama kegiatan belajar berlangsung.					
15.	Apakah Bapak/Ibuk melakukan penilaian terhadap berbagai aspek, seperti tugas inividu, kelompok dan aktivitas siwa di kelas					
16.	Apakah Bapak/Ibuk melaksanakan evaluasi secara berkesinambungan					
17.	Apakah Bapak/Ibuk menyusun butir soal dengan tingkat kesulitan yang berbeda					
18.	Apakah Bapak/Ibuk mengoreksi hasil tes siswa denga xcermat dan objektif					
19.	Apakah Bapak/Ibuk menentukan nilai akhir siswa					

	Secara objektif dan adil					
20	Apakah Bapak/Ibuk mengembalikan hasil tes siswa					
21	Apakah Bapak/Ibuk membahas hasil tes siswa bersama siswa di depan kelas					
22.	Apakah Bapak/Ibuk melakukan analisis hasil ulangan harian siswa					
23.	Apakah Bapak/Ibuk merencanakan dan melaksanakan program perbaikan dan pengayaan					

**Saran responden:**

Pertanyaan ; Untuk meningkatkan Kinerja guru, menurut Bapak/Ibuk apa harus Dilakukan ?

Jawab ; .....  
.....  
.....

Muaro, 2008

Responden





## Uji Validitas dan reabilitas

### a. Validitas

Menurut Azwar(2000;5) validitas adalah sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. (Saifuddin Azwar, Reliabilitas dan Validitas (Yogyakarta:Pustaka Pelajar,2000,hal 5)

Standar validitas suatu instrument menurut Azwar jika koefisien product moment melebihi 0,3 atau jika  $r$  product momen  $> r$  tabel

### b. Reabilitas

Menurut Azwar (2000;4) reabilitas berarti dapat dipercaya, dapat diandalkan, bersifat ajeg, stabil, dan konsisten. (Saifuddin Azwar, Reliabilitas dan Validitas (Yogyakarta:Pustaka Pelajar,2000,hal 5)

Adapun standar reabilitas diukur dengan Alpha Cronbach. Apabila nilai Alpha Cronbach lebih besar dari 0,6 maka data tersebut reliable.

Dalam penelitian ini data diolah dengan menggunakan computer dengan software SPSS 10,5 for Windows.

## 1. Uji Validitas dan Reabilitas Iklim Kinerja

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
BTR1	64.7667	40.5299	.3770	.8377
BTR2	63.8667	39.7057	.3724	.8394
BTR3	64.4000	40.5241	.4432	.8342
BTR4	64.0000	40.0690	.3731	.8386
BTR5	64.9000	39.9552	.5251	.8305
BTR6	64.5000	40.3966	.3722	.8381
BTR7	63.8333	38.0057	.7072	.8208
BTR8	63.9667	40.8609	.4722	.8334
BTR9	64.3667	43.3437	.1791	.8442
BTR10	63.7000	38.9759	.6502	.8247
BTR11	63.7333	39.1678	.5939	.8270
BTR12	63.4333	39.6333	.4743	.8326
BTR13	64.0000	41.0345	.3889	.8367
BTR14	63.9000	38.2310	.4997	.8316
BTR15	64.1333	38.7402	.5075	.8308
BTR16	64.3000	41.8034	.3588	.8380
BTR17	63.4667	41.9816	.4144	.8365
BTR18	63.3333	42.7816	.2245	.8431

## Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 18

Alpha = .8422

Tabel 1 Iklim kerja

Berdasarkan hasil olahan SPSS 10.5 for Windows diatas, diperoleh butir 9 dan 18 memiliki nilai r hitung kurang dari 0,3 yaitu masing-masing memiliki r hitung sebesar 0,1791 dan 0,2245, sedangkan r tabel untuk  $N=30$ ,  $df=30-2=28$ , uji



signifikansi dua sisi pada taraf kepercayaan 95% adalah 0,2407, jadi butir soal 9 dan 18 untuk variabel tidak sah (valid)

Sedangkan untuk kehandalan instrument ini sangat reliabel dengan Alpha Cronbach = 0,8422, yang berarti bahwa nilai hitung Alpha Cronbach besar dari 0,6

## 2. Uji validitas dan reabilitas instrument insentif

Berikut ini disajikan hasil olahan SPSS for Windows dengan menggunakan scale reliability

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
BTR1	65.5667	74.7368	.3971	.8587
BTR2	65.5667	67.2885	.7038	.8456
BTR3	64.3333	72.4368	.3318	.8614
BTR4	65.5333	75.2230	.4316	.8587
BTR5	65.6667	73.4713	.3662	.8592
BTR6	65.3667	72.1713	.4895	.8552
<b>BTR7</b>	<b>64.4667</b>	<b>71.7747</b>	<b>.2775</b>	<b>.8667</b>
<b>BTR8</b>	<b>64.5667</b>	<b>74.5299</b>	<b>.1858</b>	<b>.8680</b>
BTR9	64.7000	70.9069	.3898	.8595
<b>BTR10</b>	<b>66.4000</b>	<b>78.9379</b>	<b>-.0668</b>	<b>.8756</b>
BTR11	64.8333	66.9023	.6529	.8472
BTR12	65.0000	72.6897	.3391	.8607
BTR13	64.6000	74.9379	.4162	.8586
BTR14	64.4333	73.7023	.5608	.8554
BTR15	64.4667	69.9816	.6572	.8494
BTR16	65.0667	70.4092	.5651	.8521
BTR17	64.9333	70.0644	.5779	.8515
BTR18	64.4333	71.0126	.6391	.8509
BTR19	64.7333	67.6506	.7034	.8459
BTR20	64.9333	61.3057	.8505	.8354

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 20

**Alpha = .8624**

Berdasarkan hasil olahan SPSS 10,5 for windows di atas dapat kita lihat bahwa ada tiga butir instrument insentif yang tidak valid karena memiliki  $r$  hitung lebih kecil dari  $r$  kritis. Ketiga butir item itu adalah item nomor 7, 8, dan 10 dengan masing-masing nilai  $r$  hitung = 0,2775, 0,1858, dan - 0,0668.

Sementara itu untuk reliabilitas butir instrument insentif, reliabel dengan Alpha Cronbach sebesar 0,8624 berarti lebih besar dari nilai kritis Alpha 0,6

### 3. Uji Validitas dan reabilitas instrument pengawasan

Berikut ini disajikan hasil olahan SPSS for windows untuk intrumen pengawasan dengan metode scale reliability analysis.

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
BTR1	63.1667	141.1092	.5358	.9241
BTR2	62.7333	142.2713	.5447	.9237
BTR3	63.0000	145.4483	.4478	.9255
BTR4	63.7000	143.1138	.6213	.9223
<b>BTR5</b>	<b>62.7667</b>	<b>152.6678</b>	<b>.1581</b>	<b>.9300</b>
BTR6	63.9667	136.3782	.8143	.9179
BTR7	63.8667	142.3954	.6736	.9214
BTR8	63.4667	134.8092	.7685	.9186
BTR9	63.2667	135.3057	.7575	.9189
BTR10	63.1000	136.5759	.7426	.9193
BTR11	63.1333	145.7747	.5341	.9239
BTR12	63.3000	146.6310	.4231	.9259
BTR13	63.7333	139.0989	.6594	.9212
BTR14	63.0333	144.7920	.5904	.9230
BTR15	63.1000	138.5069	.8056	.9186
BTR16	63.6333	143.2747	.4379	.9265
<b>BTR17</b>	<b>62.5333</b>	<b>151.4299</b>	<b>.2422</b>	<b>.9284</b>
BTR18	63.1000	143.6103	.6158	.9224
BTR19	63.5000	136.0517	.7050	.9202
BTR20	63.3000	134.4931	.7954	.9179

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 20

Alpha = .9262



Berdasarkan hasil olahan SPSS 10,5 for windows di atas dapat kita lihat bahwa ada dua butir instrument pengawasan yang tidak valid karena memiliki  $r$  hitung lebih kecil dari  $r$  kritis. Kedua butir item itu adalah item nomor 5, dan 17 dengan masing-masing nilai  $r$  hitung = 0,1581 dan 0,2422.

Sementara itu untuk reliabilitas butir instrument pengawasan, reliabel dengan Alpha Cronbach sebesar 0,9262 berarti lebih besar dari nilai kritis Alpha 0,6.

#### 4. Uji validitas instrument kinerja

Berikut ini disajikan hasil olahan SPSS for windows untuk instrumen pengawasan dengan metode scale reliability analysis.

#### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

##### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
BTR1	116.8000	75.8897	.4008	.8637
BTR2	116.6000	74.1793	.5285	.8601
BTR3	116.6000	76.5931	.4441	.8629
<b>BTR4</b>	<b>116.8667</b>	<b>79.0161</b>	<b>.1933</b>	<b>.8685</b>
BTR5	117.2000	75.8897	.3118	.8671
BTR6	117.8333	72.4885	.3490	.8702
<b>BTR7</b>	<b>116.6000</b>	<b>79.0069</b>	<b>.2324</b>	<b>.8674</b>
<b>BTR8</b>	<b>117.0333</b>	<b>81.0678</b>	<b>-.0167</b>	<b>.8749</b>
<b>BTR9</b>	<b>117.0333</b>	<b>77.5506</b>	<b>.1820</b>	<b>.8721</b>
BTR10	116.9333	75.0989	.5568	.8601
BTR11	116.6000	77.7655	.3730	.8646
BTR12	116.6333	78.3782	.3025	.8660
BTR13	117.2667	74.2023	.3115	.8698
BTR14	116.7333	75.1678	.6016	.8595
BTR15	116.6333	76.3092	.5395	.8613
BTR16	116.5333	76.9471	.4765	.8627
BTR17	116.7000	76.9069	.3353	.8655
BTR18	116.7000	74.0793	.6393	.8579
BTR19	116.5333	75.4989	.6483	.8593
BTR21	116.7333	76.2023	.4399	.8628
<b>BTR22</b>	<b>116.5667</b>	<b>79.0126</b>	<b>.2337</b>	<b>.8673</b>
BTR23	116.6333	76.8609	.4757	.8626
BTR24	116.6000	76.2483	.5479	.8612
BTR25	116.7000	76.9759	.4671	.8628
BTR26	116.9000	75.8172	.4299	.8630
BTR27	117.0667	72.7540	.6891	.8558
BTR28	116.8667	69.6368	.7570	.8518
BTR29	116.7000	73.1138	.6199	.8575

##### Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 28

Alpha = .8679

Berdasarkan hasil olahan SPSS 10,5 for windows di atas dapat kita lihat bahwa ada lima butir instrument kinerja yang tidak valid karena memiliki  $r$  hitung lebih kecil dari  $r$  kritis. Kelima butir item itu adalah item nomor 4, 7, 8, 9, dan 22 dengan masing-masing nilai  $r$  hitung 0,1933, 0,2324, -0,0167, 0,1820, dan 0,2337

Sementara itu untuk reliabilitas butir instrument kinerja, reliabel dengan Alpha Cronbach sebesar 0,8679 berarti lebih besar dari nilai kritis Alpha 0,6.





### Kuesioner Terbuka

Saran Responden Untuk Variabel Kinerja Guru!

Pertanyaan: Menurut Bapak/Ibuk Usaha apa yang dilakukan untuk meningkatkan Kinerja Guru?

Responden yang memberikan Jawaban!

1. Responden 1 ; Guru harus menyadari tugas pokok yang utama adalah membuat perangkat pembelajaran
2. Responden 3 ; Kinerja dapat ditingkatkan dengan cara meningkatkan pengawasan/controling oleh pimpinan
3. Responden 5 ; Guru harus melaksanakan program sesuai dengan rencana
4. Responden 7 ; Kinerja dapat ditingkatkan dengan cara meningkatkan motivasi dan kerjasama dan peningkatan insentif sesuai kerja guru
5. Responden 8 ; Dinas Pendidikan hendaknya sering-sering mengadakan Diklat atau sosialisasi KTSP, untuk meningkatkan forum KKG/MGMP.
6. Responden 9 ; Untuk melihat keberhasilan guru, lihat keberhasilan siswa melalui evaluasi setiap akhir pembelajaran
7. Responden 10 ; Menurut saya lakukan tugas guru sesuai dengan tujuan sekolah yang telah dicanangkan
8. Responden 13 ; Dengan cara melengkapi sarana dan prasarana Contohnya, melengkapi buku-buku yang ada di perpustakaan dan memberikan perhatian kepada guru yang berbuat lebih.
9. Responden 14; Tingkatkan perhatian, pengawasan, motivasi pimpinan Terhadap guru dan tingkatkan kesejahteraan guru sehingga kinerja yang diharapkan dapat terwujud.
10. Responden 15 ; Tingkatkan Refrensi sebagai bahan ajar dan perlu Supervisi pimpinan terhadap guru dalam melaksanakan tugas
11. Responden 17 ; Memotivasi siswa dlm belajar, memberikan contoh yang Baik kepada siswa, agar guru betul-betul prima dalam mengajar, kepala sekolah harus memperhatikan kesejahteraan guru
12. Responden 18; Diharapkan guru bisa menjalin kerjasama yang baik sesama guru

13. Responden 20; Guru agar sering mengikuti Diklat, atau sekolah mengadakan Diklat untuk guru
14. Responden 21 ; Agar guru melaksanakan tugasnya dengan baik, kontrol dari kepala sekolah saya rasa sangat perlu
15. Responden 22; Agar guru diberi pelatihan sesuai bidang studi, guna memperkaya ilmu yang mereka miliki
16. Responden 24; Agar kesejahteraan guru diperhatikan dengan baik
17. Responden 25; Dalam pelaksanaan pembelajaran, guru diharapkan memiliki persiapan yang matang ,artinya menguasai bahan ajar
18. Responden 26 ; Agar guru sadar akan tanggung jawabnya disekolah
19. Responden 27 ; Agar semua guru mempersiapkan perangkat sebelum mengajar
20. Responden 28 ; Agar melengkapi media pembelajaran disekolah
21. Responden 30; Agar guru selalu tepat waktu masuk kelas
22. Responden 32 ; Guru harus sering diikutkan dalam kegiatan Diklat, dan melanjutkan pendidikan.
23. Responden 33; Untuk meningkatkan Kinerja guru, harus diperhatikan kesejahteraannya, sering diikutkan dalam seminar, lokakarya atau bentuk pelatihan lainnya.
24. Responden 34; Guru harus memiliki kreatifitas, inovatif dalam melaksanakan tugas, tidak hanya dininabobokan oleh ilmu yang sudah ada.
25. Responden 36 ; Agar tugas guru dihargai dengan Insentif yang memadai
26. Responden 37 ; untuk meningkatkan kinerja guru dimasa datang, agar Pimpinan memperhatikan lingkungan guru.
27. Responden 39; Dengan cara meningkatkan kesejahteraan dan sarana prasarana
28. Responden 40; Guru diberi Reeword, apabila mau bekerja dengan nilai lebih dibanding dengan teman lainnya
29. Responden 43 ; Agar guru dapat menjalin hubungan yang baik dengan siswa Dan sesama guru.



30. Responden 44 ; Diharapkan guru datang tepat waktu dan guru harus menjalin hubungan yang harmonis dengan siswa
31. Responden 45; Seperviisi kelas/pengawasan merupakan motivasi bagi guru
32. Responden 47 ; Diharapkan guru tidak berpecah belah dan dapat menjalin hubungan yang baik sesama guru
33. Responden 48 ; Guru harus menyadari bahwa tugarnya bukan mengajar saja, tapi mungkin lebih difokuskan kepada mendidik
34. Responden 50 ; Supaya Pendidikan dan latihan sesuai bidang Studi diadakan minimal satu kali dalam setahun
35. Responden 51; Agar Pimpinan memperhatikan kesejahteraan guru, agar guru tidak mencari tambahan lain diluar, sehingga tugasnya tidak terabaikan
36. Responden 53; Melengkapi sarana Prasarana agar Proses belajar mengajar dapat berjalan dengan baik
37. Responden 55; Memberikan peluang kepada guru untuk meningkatkan pendidikan melalui fasilitas
38. Responden 56; Agar kepala sekolah mengambil tindakan kepada guru yang Kinerjanya tidak bagus
39. Responden 57; Agar pimpinan memberikan Motivasi dan Bimbangan kepada guru
40. Responden 58; Agar melengkapi sarana Prasarana, meningkatkan kesejahteraan guru
41. Responden 59; Ciptakan suasana nyaman di sekolah agar guru betah berlama-lama di sekolah
42. Responden 62; Agar guru bekerja dengan penuh tanggung jawab, sadari bahwa tugas adalah amanah
43. Responden 63; Guru harus rajin membaca, mencari informasi terbaru, agar tidak tergilas oleh kemajuan zaman.
44. Responden 67; Sebaiknya setiap tahun guru harus melaksanakan Refresing, untuk mengendorkan ketegangan selama satu tahun
45. Responden 68; Agar guru mengadakan studi banding kepada sekolah yang dirasa lebih baik

46. Responden 69 ; Guru agar belajar disiplin, diawali dengan tepat waktu masuk kelas
47. Responden 71 ; Agar guru tepat waktu masuk kelas
48. Responden 72 ; Agar sekolah mengadakan WorkShop untuk guru, dan memberikan pembinaan kepada guru secara kontinu
49. Responden 73; Agar sekolah melengkapi Media Pembelajaran dan meningkatkan kesejahteraan guru
50. Responden 75; Untuk meningkat kinerja guru, sebaiknya kesejahteraaannya diperhatikan dulu
51. Responden 76; Perlunya ketegasan dari kepala sekolah, terhadap tugas guru
52. Responden 77; Untuk meningkatkan kinerja guru, sebaiknya pihak sekolah melengkapi sarana yang dibutuhkan
53. Responden 79 ; Agar kepala sekolah mengadakan pertemuan secara berkala
54. responden 81; Agar guru menjalin hubungan yang baik sesama dan menjalankan tugas sesuai aturan
55. Responden 82 ; Guru harus menyadari bahwa tugasnya itu adalah amanah
56. Responden 83 ; Agar guru menyadari akan tugas dan tanggung jawabnya, karena tugas itu adalah amanah dari Allah
57. Responden 84; Agar Pimpinan memperhatikan lingkungan kerja guru, dan memberikan dorongan kepada guru dengan cara memperhatikan kesejahteraaannya
58. Responden 85; Agar guru betah disekolah, lengkapi sarana dan ciptakan suasana yang menyenangkan
59. Responden 86; Diharapkan kepala sekolah memperhatikan suasana kerja guru
60. Responden 87 ; Harus ada kerjasama yang baik antara guru sesama bidang studi
61. Responden 89 ; Agar guru dan unsur pimpinan dapat bekerja sebagai mitra
62. Responden 90; Guru harus menjalin hubungan yang harmonis dengan pihak pimpinan



63. Responden 93 ; Agar guru melaksanakan tugas dengan dedikasi yang tinggi
64. Responden 94 ; Agar insentif yang diberikan kepada guru dapat ditingkatkan
65. Responden 95; Agar Kepala sekolah memberikan Penghargaan kepada guru yang berprestasi, guna memberikan motivasi kepada guru lainnya.
66. Responden 96 ; Agar insentif yang diberikan disesuaikan dengan beban pekerjaan, agar guru dalam pelaksanaan tugas dapat bergairah
67. Responden 100; Untuk meningkatkan Kinerja guru, pihak sekolah harus memperhatikan kesejahteraan guru.
68. Responden 102 ; Agar pimpinan berlaku adil terhadap guru dalam bertindak
69. Responden 103; Agar Pihak Pimpinan memberikan pembinaan kepada guru secara berkala dan menindak tegas guru yang melanggar aturan



## Hasil Indepth Interview terhadap 4 orang kepala Sekolah

No.Indepth : 01  
 Nama : Syd, Spd MM  
 Umur : 40 th  
 Pendidikan : S2  
 Jabatan : Kepala Sekolah  
 Waktu : Rabu, tgl 5 Maret 2008  
 Lokasi/tempat : SMA N .Z.. Swl/Sjj  
 Pukul : 11.00

Ditanyakan Perihal :

### A.Variabel Kinerja Guru

1. Bagaimana dengan persentase kehadiran guru setiap hari Pak!  
Jawab: Rata-rata sekitar 95-97 %
2. Apakah guru-guru selalu tepat waktu masuk kelas  
Jawab: Tidak, setiap hari ada saja guru yang terlambat masuk kelas
3. Apakah guru-guru disekolah Bapak sebelum mengajar membuat perangkat Pembelajaran dengan lengkap, sesuai yang Bapak inginkan  
Jawab; Berkisar 92-95 % guru ada membuat perangkat, tapi tidak semua guru membuat dengan lengkap sesuai yang diinginkan
4. Apakah guru-guru melaksanakan pembelajaran sesuai dengan yang Bapak Harapkan;  
Jawab: Belum, karena masih ada guru yang menggunakan metoda mencatat dan melulu metode ceramah
5. Apakah guru- guru disekolah Bapak menggunakan Media Pembelajaran dalam mengajar  
Jawab ; ya, namun belum semua guru yang melakukannya
6. Apakah guru-guru disekolah Bapak selalu melakukan evaluasi setiap Menyelesaikan satu KD  
Jawab; Saya kurang tau yang jelas semua guru ada melaksanakan ulangan harian
7. Apakah guru-guru melaksanakan Remedial sesuai dengan bagian yang Tidak tuntas  
Jawab: Ada, tapi masih ada guru yang memberikan remedial secara keseluruhan, artinya tidak meremedi bagian yang tidak tuntas saja.



8. Apakah setiap selesai evaluasi guru melakukan analisis hasil evaluasi!  
Jawab; Ada, tapi persentasenya kecil sekali.

### B. Variabel Insentif

1. Selain gaji apakah ada Insentif yang diberikan kepada guru-guru  
Jawab ; Ada, seperti; Insentif tatapmuka, kelebihan jam mengajar, insentif walikelas, insentif mengawas ujian, dll
2. Kalau ada!. Apakah insentif tersebut sudah sesuai dengan beban pekerjaan yang dilakukan guru  
Jawab: Menurut saya sudah.
3. Apakah Ada keluhan dari guru-guru tentang Insentif yang diberikan!  
Jawab; Ya, guru-guru mengeluh karena katanya insentif yang diberikan tidak sesuai dengan beban pekerjaan dan tidak tepat watu.
4. Apakah sebagai pimpinan, Bapak berusaha meningkatkan kesejahteraan guru-guru disini!  
Jawab: Jelas Ya, namun kesejahteraan guru kan diprogramkan dengan komite, jadi keputusan tidak saja pimpinan yang mmenentukan
5. Apakah Uang SPPD diberikan sesuai harapan guru.  
Jawab ; Uang SPPD diberikan sesuai anggaran dan kemampuan sekolah, namun mungkin belum sesuai dengan harapan guru-guru
6. Apakah Bapak memberikan kemudahan kepada guru-guru dalam hal mendapatkan kredit  
Jawab; Ya, sepanjang hal itu dibutuhkan oleh guru-guru
7. Apakah Bapak selalu menyediakan waktu untuk beramah-tamah dengan Guru.  
Jawab; Tidak selalu, tapi kadang-kadang
8. Apakah Bapak memberikan reward kepada guru yang berprestasi atau berkiprah disekolah ini!  
Jawab; Ya

### C. Variabel Iklim Kerja

1. Apakah guru-guru disekolah Bapak mau tinggal disekolah berlama-lama walaupun tidak ada jam mengajar.  
Jawab: Ada, tapi tidak semuanya, masih ada guru yang datang kesekolah pada waktu mengajar saja

2. Apakah ada yang suka protes, tentang penyusunan jadwal mengajar!  
Jawab; Disekolah ini masih ada istilah libur satu hari, jadi guru-guru mengambil hari libur yang sama, yaitu hari pasar, jadi ada guru yang protes kalau hari pasar dikasi jadwal mengajar
3. Menurut Bapak apakah guru-guru disini selalu rukun, artinya tidak ada yang iri-irian!  
Jawab; Guru-guru disini selalu rukun, namun masih ada benturan-benturan kecil, karena masih ada saja guru yang tidak bertegur sapa.
4. Apakah kalau ada kegiatan sosial Bapak meluangkan waktu untuk ikut!  
Jawab; Ya, saya berusaha meluangkan waktu, namun kadang-kadang saya tidak punya kesempatan.
5. Apakah ada guru yang mengeluh kepada Bapak tentang ketidaknyaman nya sesama teman guru!  
Jawab: hampir tidak ada
6. Apakah semua guru disini selalu bersikap ramah kepada Bapak  
Jawab: Ya

#### **D. Variabel Pengawasan Kepala Sekolah**

1. Bagaimana sikap Bapak, kalau ada guru yang minta izin untuk melanjutkan pendidikan!  
Jawab; Saya sangat mendukung dan memberikan keringanan kepada mereka dalam pekerjaannya di sekolah
2. Apakah Bapak memberikan kesempatan secara Adil kepada guru-guru untuk mengikuti Diklat  
Jawab; Ya, namun peserta Diklat kadang sudah ditunjuk dari Dinas, jadi sekolah hanya menugaskan saja.
3. Bagaimakah cara Bapak melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan tugas guru!  
Jawab: Mengadakan rapat dinas setiap bulannya.
4. Apakah Bapak selalu memberikan bimbingan terhadap guru saat Membuat Perangkat Pembelajaran!  
Jawab: Ya, tapi secara umum dalam rapat dinas
5. Dalam satu semester berapa kali Bapak melakukan Supervisi/pengawasan kepada Guru di dalam kelas!



Jawab: Kalau supervisi kelas, belum terlaksana menurut semestinya, karena kesibukan lain.

6. Apakah Bapak memberikan teguran/binaan kepada guru yang lalai dalam Melaksanakan tugasnya!

Jawab; Ya, tapi belum pada semua guru.



## Hasil Indepth Interview terhadap 4 orang kepala Sekolah

No.Indepth : 02  
 Nama : Rmd, Spd, MM  
 Umur : .39.. th  
 Pendidikan : S2  
 Jabatan : Kepala Sekolah  
 Waktu : Senin, 12 Mei 2008  
 Lokasi/tempat : SMA N ..X. Swl/Sjj  
 Pukul : 14.00

Ditanyakan Perihal :

### A.Variabel Kinerja Guru

1. Bagaimana dengan persentase kehadiran guru setiap hari Pak!  
 Jawab; Sekitar 80 -95 %
2. Apakah guru-guru selalu tepat waktu masuk kelas  
 Jawab; Sebagian besar guru masih terlambat masuk kelas, karena jarak Tempat tinggal dengan sekolah cukup jauh, dan angkutan juga jarang
3. Apakah guru-guru disekolah Bapak sebelum mengajar membuat perangkat Pembelajaran dengan lengkap, sesuai yang Bapak inginkan  
 Jawab; Mereka membuat Perangkat, tapi tidak lengkap, yang dibuat rata-Rata Prota dan Prosem, ada juga yang membuat pengembangan silabus Dan RPP, tapi kecil sekali persentasenya yaitu 30 %.
4. Apakah guru-guru melaksanakan pembelajaran sesuai dengan yang Bapak Harapkan!  
 Jawab; Belum, karena masih adanya guru yang mengajar asal-asalan Artinya masih ada guru yang hanya menggunakan metoda ceramah
5. Apakah guru-guru disekolah Bapak menggunakan Media Pembelajaran dalam mengajar  
 Jawab ; ada, namun baru sebagian kecil saja
6. Apakah guru-guru disekolah Bapak selalu melakukan evaluasi setiap Menyelesaikan satu KD!  
 Jawab; Ada, tapi tidak selalu
7. Apakah guru-guru melaksanakan Remedial sesuai dengan bagian yang Tidak tuntas  
 Jawab; Tidak! Remedi hanya diadakan secara umum



8. Apakah setiap selesai evaluasi guru melakukan analisis hasil evaluasi!  
Jawab; Ada, namun belum semua guru melakukannya

### **B. Variabel Insentif**

1. Selain gaji apakah ada Insentif yang diberikan kepada guru-gruru  
Jawab; Ada, Seperti insentif tatap muka, insentif kelebihan jam, insentif Walikelas, insentif pengawas ujian
2. Kalau ada!. Apakah insentif tersebut sudah sesuai dengan beban pekerjaan Yang dilakukan guru  
Jawab: Mungkin belum, karena Insentif diambilkan dari dana Komite, Sementara pada umumnya orang tua murid kurang mampu
3. Apakah Ada keluhan dari guru-guru tentang Insentif yang diberikan!  
Jawab; Ya, mereka selalu menuntut agar kesejahteraannya diperhatikan, Agar mengajrnya lebih semangat
4. Apakah sebagai pimpinan Bapak berusaha meningkatkan kesejahteraan guru-guru disini  
Jawab; Ya, setiap rapat komite saya selaku pimpinan selalu membahas masalah kesejahteraan guru-guru.
5. Apakah Uang SPPD diberikan sesuai harapan guru-guru?  
Jawab; SPPD sudah diprogramkan dan diberikan sesuai program komite, namun bagi guru-guru belum sesuai dengan yang mereka inginkan
6. Apakah Bapak memberikan kemudahan kepada guru-guru dalam hal mendapatkan Kredit?  
Jawab; Tergantung kepada kemampuan guru dan tingkat kebutuhannya
7. Apakah Bapak selalu menyediakan waktu untuk beramah tamah dengan guru-guru?  
Jawab; Ya, dimana ada kem\sempatan saya berusaha mbercengkrama dengan guru-guru.
8. Apakah Bapak memberikan reward kepada guru yang berprestasi atau berkiprah disekolah ini!  
Jawab; Ya

### **C. Variabel Iklim Kerja**

1. Apakah guru-guru disekolah Bapak mau tinggal disekolah berlama-lama walaupun tidak ada jam mengajar.

Jawab: Ya, kalau ada tugas tambahan selain mengajar

2. Apakah ada yang suka protes, tentang penyusunan jadwal mengajar!

Jawab; Ya, guru yang berasal dari luar daerah, menuntut agar mereka cuma Mengajar 3 hari, agar mereka bisa pulang kedaerahnya masing-masing

3. Menurut Bapak apakah guru-guru disini selalu rukun, artinya tidak ada yang iri-irian!

Jawab; iri-irian sih tidak, tapi benturan-benturan kecil tentu ada.

4. Apakah kalau ada kegiatan sosial Bapak meluangkan waktu untuk ikut!

Jawab; Kadang-kadang

5. Apakah ada guru yang mengeluh kepada Bapak tentang ketidaknyaman nya sesama teman guru!

Jawab: hampir tidak ada, tapi masih ada

6. Apakah semua guru disini selalu bersikap ramah kepada Bapak

Jawab: Ya

#### **D. Variabel Pengawasan Kepala Sekolah**

1. Bagaimana sikap Bapak, kalau ada guru yang minta izin untuk melanjutkan pendidikan!

Jawab; Ya, saya selalu mendukung

2. Apakah Bapak memberikan kesempatan secara adil kepada guru-guru untuk mengikuti Diklat;

Jawab: Mungkin karena jauh dari jangkauan, maka guru-guru disini jarang sekali dapat kesempatan untuk mengikuti Diklat.

3. Bagaimakah cara Bapak melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan tugas guru!

Jawab: Mengadakan rapat dinas pada saat diperlukan

4. Apakah Bapak selalu memberikan bimbingan terhadap guru saat Membuat Perangkat Pembelajaran!

Jawab: Ya, memberikan bimbingan secara umum dan menyampaikan garis-garis besarnya dalam rapat dinas

5. Apakah Bapak selalu memberikan bimbingan terhadap guru saat membuat perangkat pembelajaran ?

Jawab: Ya, namun hal itu dilakukan pada awal semester, pada saat diadakan lokakarya.

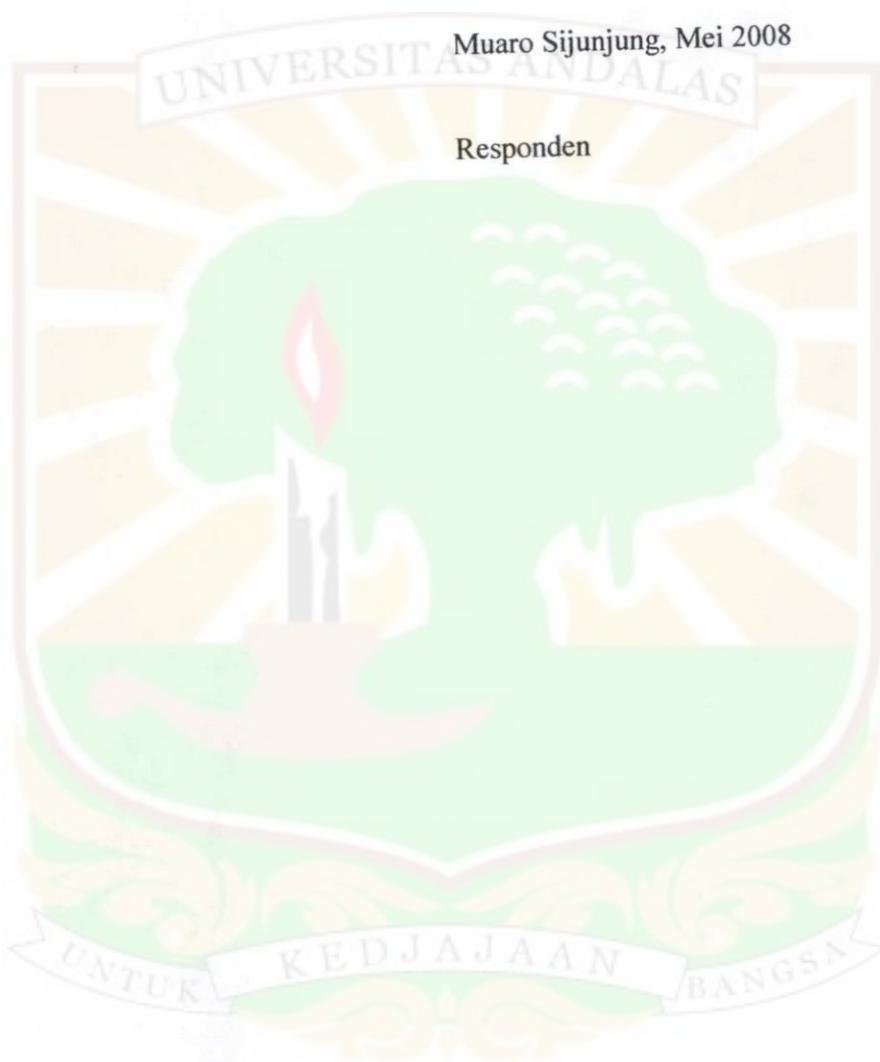


6. Dalam satu semester berapa kali Bapak melakukan Supervisi/pengawasan kepada Guru di dalam kelas!  
Jawab: Hampir tidak ada

7. Apakah Bapak memberikan teguran/binaan kepada guru yang lalai dalam Melaksanakan tugasnya!  
Jawab; Ya,Kadang-kadang

Muaro Sijunjung, Mei 2008

Responden



## Hasil Indepth Interview terhadap 4 orang kepala Sekolah

No.Indepth : 03  
 Nama : Drs.Ikd MM  
 Umur : .53 th  
 Pendidikan : S2  
 Jabatan : Kepala Sekolah  
 Waktu : Sabtu 9 Mei 2008  
 Lokasi/tempat : SMA N 2 Swl/Sjj  
 Pukul : 10.00 WIB

Ditanyakan Perihal :

### A.Variabel Kinerja Guru

1. Bagaimana dengan persentase kehadiran guru setiap hari Pak!  
Jawab; Alhamdulillah diatas 95 %
2. Apakah guru-guru selalu tepat waktu masuk kelas  
Jawab; Tidak semua guru selalu tepat waktu . Paling tinggi 80 %
3. Apakah guru-guru disekolah Bapak sebelum mengajar membuat perangkat Pembelajaran dengan lengkap, sesuai yang Bapak inginkan  
Jawab; Ya setiap guru harus membuat perangkat
4. Apakah guru-guru melaksanakan pembelajaran sesuai dengan yang Bapak Harapkan!  
Jawab; Ya pada umumnya
5. Apakah guru-guru disekolah Bapak selalu melakukan evaluasi setiap Menyelesaikan satu KD!  
Jawab; Ya
6. Apakah guru-guru melaksanakan Remedial sesuai dengan bagian yang Tidak tuntas  
Jawab; Ya
7. Apakah setiap selesai evaluasi guru melakukan analisis hasil evaluasi!  
Jawab; Tidak setiap guru



## B. Variabel Insentif

1. Selain gaji apakah ada Insentif yang diberikan kepada guru-guru  
Jawab; Ya berupa insentif per tatap muka
2. Kalau ada!. Apakah insentif tersebut sudah sesuai dengan beban pekerjaan Yang dilakukan guru  
Jawab: Tidak sesuai dengan beban pekerjaan namun disesuaikan dengan Kemampuan keuangan sekolah
3. Apakah Ada keluhan dari guru-guru tentang Insentif yang diberikan!  
Jawab; Mungkin ada tapi yang secara terang-terangan tidak ada
4. Apakah guru-guru melaksanakan pembelajaran sesuai dengan yang Bapak Harapkan;  
Jawab; Pada umumnya sesuai namun yg sifatnya kasuistis ada
5. Apakah Bapak selalu menyediakan waktu untuk beramah-tamah dengan Guru.  
Jawab; Ya sering
6. Apakah Bapak memberikan reward kepada guru yang berprestasi atau berkiprah disekolah ini!  
Jawab; Ya

## C. Variabel Iklim Kerja

1. Apakah guru-guru disekolah Bapak mau tinggal disekolah berlama- lama walaupun tidak ada jam mengajar.  
Jawab: Tidak seluruhnya
2. Apakah ada yang suka protes, tentang penyusunan jadwal mengajar!  
Jawab; Secara langsung tidak ada
3. Menurut Bapak apakah guru-guru disini selalu rukun, artinya tidak ada yang iri-irian!  
Jawab; Setahu saya guru disini rukun

4. Apakah kalau ada kegiatan sosial Bapak meluangkan waktu untuk ikut!  
Jawab; Ya
5. Apakah ada guru yang mengeluh kepada Bapak tentang ketidaknyaman  
nya sesama teman guru!  
Jawab: Tidak ada
6. Apakah semua guru disini selalu bersikap ramah kepada Bapak  
Jawab: Ya Alhamdulillah pada umumnya seperti itu

#### **D. Variabel Pengawasan Kepala Sekolah**

1. Bagaimana sikap Bapak, kalau ada guru yang minta izin untuk  
melanjutkan pendidikan!  
Jawab; Sangat mendukung namun tidak melalikan tugas pokok
2. Dalam merumuskan tujuan sekolah, apakah Bapak melibatkan seluruh  
guru-guru!  
Jawab: Ya bahkan mengikutkan komite dan OSIS
3. Bagaimakah cara Bapak melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan tugas  
guru!  
Jawab: Ada yang langsung ada pula melalui wakil
4. Apakah Bapak selalu memberikan bimbingan terhadap guru saat  
Membuat Perangkat Pembelajaran!  
Jawab: Tidak selalu tapi sering karena guru-guru serius tentang tugas  
seperti TPK dilibatkan dalam membimbing.
5. Dalam satu semester berapa kali Bapak melakukan Supervisi/pengawasan  
kepada Guru di dalam kelas!  
Jawab: Kurang lebih 2 kali namun tidak tercapai untuk semua guru
6. Apakah Bapak memberikan teguran/binaan kepada guru yang lalai dalam  
Melaksanakan tugasnya!  
Jawab; Ya ada dalam bentuk lisan dan ada yang tertulis

Muaro Sijunjung 9 Mei 2008

Responden



## Hasil Indepth Interview terhadap 4 orang kepala sekolah

No. Indepth : 04  
 Nama : Drs.JT  
 Umur : 42 Tahun  
 Pendidikan : S1  
 Jabatan : Kepala Sekolah  
 Waktu : Sabtu, 17 Mei 2008  
 Lokasi/Tempat : SMA N TG Sijunjung  
 Pukul : 10.00 WIB

Ditanyakan Perihal :

### A. Variabel Kinerja Guru

1. Bagaimana dengan persentase kehadiran guru setiap hari Pak!  
Jawab : 85-90%
2. Apakah guru-guru disini tepat waktu masuk kelas?  
Jawab : Masih ada setiap hari, guru yang terlambat masuk kelas
3. Apakah guru-guru di sekolah bapak sebelum mengajar membuat perangkat Pembelajaran dengan lengkap, sesuai tuntutan sekolah?  
Jawab : Ada, tapi tidak selengkap yang diinginkan
4. Apakah guru-guru melaksanakan pembelajaran sesuai dengan yang Bapak harapkan ?  
Jawab : Ya, Namun masih ada guru yang menggunakan metoda ceramah melulu
5. Apakah guru-guru di sekolah Bapak selalu melakukan evaluasi setiap menyelesaikan satu KD  
Jawab : Belum semua guru yang melaksanakannya
6. Apakah guru-guru melaksanakan remedial sesuai dengan bagian yang tidak tuntas?  
Jawab : Guru-guru pada umumnya melakukan remedial secara umum atau secara keseluruhan

7. Apakah setiap selesai evaluasi guru melakukan analisis hasil evaluasi!  
Jawab; Jarang, kecuali ada tuntutan

### **B. Variabel Insentif**

1. Selain gaji apakah ada Insentif yang diberikan kepada guru-gruru  
Jawab; Ada
2. Kalau ada!. Apakah insentif tersebut sudah sesuai dengan beban pekerjaan yang dilakukan guru  
Jawab: menurut saya sudah, karena semuanya sudah dipertimbangkan  
Sesuai beban pekerjaan
3. Apakah Ada keluhan dari guru-guru tentang Insentif yang diberikan!  
Jawab; Ada, tapi guru-guru dapat memahami keuangan seklah
4. Apakah Bapak selalu menyediakan waktu untuk beramah-tamah dengan Guru.  
Jawab; Ya, kadang-kadang
5. Apakah Bapak memberikan reward kepada guru yang berprestasi atau berkiprah disekolah ini!  
Jawab; Ya

### **C. Variabel Iklim Kerja**

1. Apakah guru-guru disekolah Bapak mau tinggal disekolah berlama- lama walaupun tidak ada jam mengajar.  
Jawab: Ada, tapi tidak semua guru, karena masih ada guru yang datang hanya untuk mengajar
2. Apakah ada yang suka protes, tentang penyusunan jadwal mengajar!  
Jawab; hampir tidak ada
3. Menurut Bapak apakah guru-guru disini selalu rukun, artinya tidak ada yang iri-irian!  
Jawab; menurut saya cukup rukun



5. Apakah ada guru yang mengeluh kepada Bapak tentang ketidaknyamanannya sesama teman guru!

Jawab: hampir tidak ada, tapi masih ada

6. Apakah semua guru disini selalu bersikap ramah kepada Bapak

Jawab: Ya

#### **D. Variabel Pengawasan Kepala Sekolah**

1. Bagaimana sikap Bapak, kalau ada guru yang minta izin untuk melanjutkan pendidikan!

Jawab; Saya sangat mendukung dan memberikan keringanan kepada mereka dalam pekerjaannya di sekolah

2. Dalam merumuskan tujuan sekolah, apakah Bapak melibatkan seluruh guru-guru!

Jawab: Ya

3. Bagaimakah cara Bapak melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan tugas guru!

Jawab: Mengadakan rapat dinas setiap bulannya.

4. Apakah Bapak selalu memberikan bimbingan terhadap guru saat Membuat Perangkat Pembelajaran!

Jawab: Ya, tapi secara umum dalam rapat dinas

5. Dalam satu semester berpaka kali Bapak melakukan Supervisi/pengawasan kepada Guru di dalam kelas!

Jawab: Kalau supervisi kelas, hampir tidak pernah saya lakukan, karena kesibukan lain.

6. Apakah Bapak memberikan teguran/binaan kepada guru yang lalai dalam Melaksanakan tugasnya!

Jawab; Ya, tapi belum pada semua guru.

Muaro, 19 Mei 2008

Responen

no responden	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	21	22	23	24	25	26	27	28	29	Skor TTL
1	4	4	4	4	4	1	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	105
2	5	5	5	5	4	2	4	2	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	123
3	5	5	5	5	5	3	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	128
4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	105
5	3	2	3	4	3	2	5	4	4	3	4	5	2	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	97
6	4	4	5	5	2	1	5	4	4	4	5	5	2	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	117
7	5	5	5	4	5	2	5	4	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	129
8	5	5	5	5	4	3	4	3	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	125
9	3	3	4	4	3	4	4	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	125
10	5	5	5	5	4	2	4	3	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	108
11	5	5	5	5	5	2	5	4	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	131
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	111
13	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	132
14	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	5	3	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	119
15	5	5	5	5	4	3	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	130
16	5	5	5	4	3	3	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	3	5	4	4	5	5	5	4	4	3	3	120
17	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	133
18	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	127
19	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	128
20	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	116
21	4	5	5	4	3	4	5	5	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	3	4	4	121
22	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	3	3	3	118
23	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	125
24	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	124
25	3	4	4	3	3	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	113
26	4	5	5	4	2	4	4	5	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	128
27	3	4	4	3	3	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	3	4	116
28	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	129
29	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	125
30	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	126



no responden	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	TTL
1	2	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	71
2	3	3	5	3	4	4	4	4	5	2	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	71
3	2	1	2	4	1	1	5	5	5	4	2	1	4	4	4	2	3	3	2	2	57
4	3	3	5	3	3	4	4	3	5	2	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	71
5	3	2	3	3	2	3	5	4	3	1	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4	52
6	3	2	3	3	3	1	2	5	5	2	3	1	4	4	2	2	4	3	2	2	56
7	3	3	5	3	3	3	5	4	3	1	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	71
8	3	2	5	3	2	3	3	5	3	1	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	66
9	2	2	4	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	1	49
10	2	2	4	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	1	49
11	3	5	5	3	2	4	3	3	5	2	5	3	4	4	5	5	5	5	4	5	55
12	2	2	2	2	2	2	4	4	4	2	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	62
13	3	2	5	2	2	3	5	5	3	1	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	69
14	3	3	5	3	3	3	5	4	3	1	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	71
15	2	2	4	3	4	3	3	3	5	2	3	3	3	4	4	4	3	5	4	4	69
16	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	69
17	2	4	4	3	2	3	2	5	5	3	4	4	5	5	4	3	3	5	5	5	76
18	3	3	5	3	2	3	5	5	3	1	2	3	4	4	5	3	3	4	5	4	71
19	3	3	5	3	2	3	5	5	3	1	2	3	4	4	5	3	3	4	5	4	71
20	3	3	3	3	3	3	5	5	3	3	5	5	4	4	4	4	3	3	3	5	74
21	4	3	4	3	3	4	4	3	5	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	72
22	3	3	4	3	3	3	5	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	72
23	3	5	5	3	3	4	3	3	5	3	5	3	4	4	5	5	5	5	4	5	56
24	3	3	4	3	4	3	3	3	5	2	3	3	4	4	4	4	3	5	4	4	71
25	4	3	3	3	3	4	5	5	3	3	5	5	4	4	4	4	3	3	3	5	76
26	3	3	3	3	3	3	5	4	3	1	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	68
27	3	4	4	3	3	3	5	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	73
28	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	1	49
29	3	4	4	3	2	3	3	3	5	2	5	3	4	4	5	5	5	5	4	5	77
30	3	3	5	3	3	3	5	4	3	1	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	71



## INSTRUMEN IKLIM KERJA

no responden	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	TOTAL
1	2	4	3	4	2	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	61
2	4	5	5	3	3	2	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	72
3	3	4	3	4	3	4	5	4	3	3	4	5	4	5	4	3	5	5	71
4	2	4	3	4	2	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	59
5	2	4	3	5	3	4	5	4	3	4	5	5	4	4	5	5	5	4	74
6	2	4	3	2	3	5	4	5	3	5	5	4	5	5	4	3	5	5	72
7	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	5	2	3	4	3	4	4	65
8	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	71
9	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	5	3	2	4	3	4	4	65
10	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	5	3	3	4	3	4	4	66
11	3	4	3	5	4	5	5	3	4	5	5	5	5	5	2	3	5	5	76
12	3	2	3	4	2	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	62
13	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	73
14	2	2	3	3	2	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	5	60
15	2	2	3	3	2	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	5	58
16	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	5	67
17	5	4	4	4	3	3	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	78
18	3	5	4	5	3	3	5	4	3	5	4	5	3	5	5	4	5	4	75
19	3	5	4	5	3	3	5	4	3	5	4	5	4	5	5	4	5	4	76
20	3	4	3	4	3	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	67
21	2	4	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	5	3	51
22	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	2	4	4	5	68
23	3	5	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	62
24	4	3	4	4	5	2	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	5	70
25	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	5	66
26	4	5	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	73
27	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	5	3	3	4	3	4	4	65
28	3	5	4	5	3	3	5	4	3	5	4	5	4	5	5	4	5	4	76
29	3	4	3	2	3	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	3	5	5	74
30	3	2	3	3	2	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	5	62



no responden	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	TTL
1	4	4	4	2	4	3	2	4	3	4	3	3	4	4	4	1	4	4	4	4	69
2	2	5	5	5	3	2	3	2	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	2	3	64
3	4	5	3	2	4	2	2	2	1	1	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	48
4	4	4	4	2	4	3	2	4	3	4	3	3	4	4	4	1	4	4	4	4	69
5	4	4	5	3	4	2	2	3	4	4	4	2	3	4	3	3	4	5	5	5	73
6	1	1	4	3	4	1	2	1	1	4	2	5	1	1	2	1	5	2	2	2	45
7	1	2	2	2	4	1	2	1	1	1	3	2	1	2	2	3	4	3	1	1	39
8	4	5	4	3	3	2	3	2	4	4	4	3	2	4	3	3	4	3	3	3	66
9	5	4	3	2	5	2	3	3	4	3	4	3	2	4	3	3	4	3	1	1	62
10	1	2	2	2	4	1	2	1	1	1	3	2	1	2	2	3	4	3	1	1	39
11	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	3	3	4	5	5	5	4	5	84
12	3	4	4	3	4	2	3	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4	72
13	4	5	5	3	3	2	3	2	4	4	4	2	2	4	3	3	4	3	2	3	65
14	4	4	2	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	71
15	4	4	2	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	71
16	3	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	72
17	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	3	5	5	4	4	5	5	93
18	4	5	4	2	5	3	3	5	4	4	3	4	2	4	4	4	5	3	3	3	74
19	4	5	4		5	3	3	5	4	4	3	4	2	4	4	4	5	3	3	3	72
20	3	3	4	3	5	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	1	4	4	3	3	70
21	3	4	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	2	4	3	4	4	67
22	3	4	4	3	4	2	2	3	4	4	4	2	3	3	3	3	4	5	5	4	69
23	3	4	4	2	3	2	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	2	3	64
24	5	4	3	2	4	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	54
25	3	2	2	3	2	1	1	2	2	1	4	2	2	3	3	3	5	3	3	3	50
26	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	77
27	3	4	3	3	2	3	3	3	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3	71
28	3	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	83
29	3	3	4	3	3	4	4	3	5	4	4	3	3	4	5	3	3	3	3	4	71
30	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	71



### Data Variabel Kinerja (Y)

No.Res.	Alternatif Jawaban																								Y
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
1	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	2	83
2	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	116
3	4	3	1	5	2	4	5	5	5	5	5	4	4	2	2	1	4	5	5	3	3	3	3	4	87
4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	3	105
5	5	5	5	5	3	4	4	5	3	3	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	108
6	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	106
7	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	93
8	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	92
9	5	5	5	4	3	5	4	5	3	3	4	5	5	3	5	5	4	5	5	3	4	4	5	4	103
10	4	3	3	3	1	3	4	5	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	5	83
11	3	2	3	2	2	4	4	5	2	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	3	5	5	95
12	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	5	3	3	5	4	5	95
13	5	5	2	2	2	3	5	3	2	5	5	3	3	3	5	2	2	5	5	5	2	2	2	4	82
14	4	4	3	3	2	5	5	5	4	4	4	4	4	3	5	4	4	5	5	4	4	4	3	4	96
15	2	2	2	3	1	4	5	5	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	5	5	5	3	3	3	84
16	5	4	5	4	3	3	4	5	3	4	4	3	3	4	5	4	5	5	4	4	3	3	3	3	93
17	5	4	5	4	3	4	5	5	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3	106
18	5	4	5	4	3	3	4	5	3	4	4	3	3	4	5	4	4	5	4	4	3	3	3	2	91
19	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	2	2	4	4	4	4	4	2	89
20	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	2	3	3	4	4	87
21	5	5	5	4	3	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	98
22	5	4	5	4	3	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	95
23	5	5	5	5	3	4	5	5	3	5	3	4	5	5	5	4	3	4	4	5	5	4	4	3	103
24	5	5	5	4	2	4	2	4	3	4	4	5	4	3	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	100
25	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	95
26	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	93
27	5	5	5	4	2	4	4	5	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	2	5	99
28	5	5	5	5	2	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	3	5	102
29	5	4	4	4	1	4	4	5	1	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	3	99
30	5	5	4	3	2	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	87
31	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	87
32	3	3	4	4	4	4	4	4	3	2	3	4	4	2	3	3	4	4	4	5	4	3	3	4	85
33	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	3	4	83
34	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	95
35	5	4	5	3	3	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	3	5	5	5	4	4	3	5	103
36	4	4	4	5	3	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	3	102
37	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	91
38	3	3	4	2	4	5	4	5	3	5	4	5	3	3	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	98
39	3	1	2	3	1	3	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	2	4	5	4	4	4	4	4	83
40	4	4	4	3	2	4	4	5	4	4	3	4	3	5	5	5	4	4	3	4	5	4	5	4	96
41	3	2	2	1	1	4	5	5	3	3	4	2	4	4	5	4	3	5	5	5	3	4	5	5	87
42	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	97
43	5	5	5	3	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	111



44	5	5	5	3	4	5	5	5	3	5	4	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	110
45	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	3	3	99
46	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	96
47	5	3	5	3	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	2	5	5	5	5	5	4	4	103
48	4	4	3	3	4	4	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	105
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	98
50	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	100
51	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	104
52	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	5	92
53	5	4	4	4	3	4	5	5	5	3	4	4	5	5	5	4	3	4	5	4	3	4	5	5	102
54	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	118
55	5	5	3	3	3	4	5	5	4	5	4	5	5	3	3	4	5	5	5	3	3	3	5	3	98
56	5	5	5	4	4	4	5	5	3	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	106
57	4	4	4	3	3	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	3	3	3	3	4	90
58	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	3	4	4	4	4	91
59	5	5	5	5	3	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	113
60	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	112
61	4	4	4	4	3	3	4	5	3	3	4	5	5	3	4	4	3	4	5	3	4	3	3	4	91
62	5	5	4	5	3	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	109
63	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	94
64	5	4	4	3	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	112
65	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	105
66	4	4	3	2	3	5	5	4	3	3	4	5	5	4	3	4	4	4	5	4	5	5	5	4	97
67	4	2	3	1	2	3	4	4	3	2	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	1	2	76
68	4	4	4	4	3	4	5	5	3	5	4	3	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	5	99
69	5	4	3	3	3	4	5	5	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	3	3	4	4	96
70	4	4	4	3	3	3	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	91
71	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	93
72	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	3	3	4	3	101
73	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	91
74	5	3	4	5	2	3	5	5	4	4	3	3	5	3	5	4	3	4	5	5	5	4	4	4	97
75	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	1	4	86
76	5	4	4	5	3	3	4	4	3	2	4	4	4	5	3	4	3	3	5	4	3	3	4	4	90
77	4	3	2	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	2	4	4	81
78	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	5	5	3	4	5	5	4	92
79	4	4	3	3	4	4	5	5	3	4	5	3	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	99
80	5	5	4	4	2	4	5	5	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	99
81	2	1	2	2	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	5	2	5	5	5	3	3	2	3	77
82	2	1	2	1	1	2	3	4	2	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	5	1	3	2	62
83	2	1	2	2	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	5	2	5	5	5	3	3	1	76
84	5	5	5	5	3	3	4	4	5	5	3	4	4	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4	106
85	5	5	5	3	3	3	5	5	4	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	106
86	5	5	5	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	2	4	4	4	102
87	5	5	5	4	3	2	4	5	5	3	3	3	3	3	5	3	3	5	5	5	2	4	4	4	93
88	5	5	5	5	3	4	4	3	3	3	3	3	4	5	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	92
89	2	1	2	1	1	2	3	5	3	4	4	2	4	5	5	5	3	5	5	3	5	3	3	3	79
90	2	1	2	1	1	2	3	4	2	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	5	1	3	2	62
91	5	5	5	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	2	4	4	102

92	5	5	5	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	2	4	4	4	102
93	2	1	2	1	1	2	3	5	3	4	4	3	4	5	5	5	3	5	5	5	3	3	3	4	81
94	2	1	2	2	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	5	2	5	5	5	4	4	1	3	78
95	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	102
96	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	3	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	102
97	4	4	5	4	4	3	4	3	5	5	5	4	5	5	5	5	3	3	4	4	4	5	5	3	101
98	2	2	3	4	4	4	5	5	5	5	3	3	4	3	3	3	4	5	5	4	2	4	4	4	90
99	4	4	5	5	5	4	4	5	3	3	3	3	4	4	5	4	4	4	5	5	3	4	4	4	98
100	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	2	4	4	4	104
101	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	2	4	5	5	5	3	5	5	3	5	3	3	3	98
102	2	3	2	3	3	2	3	5	4	4	4	4	4	5	3	3	3	4	5	2	4	3	2	3	84
103	5	5	5	4	5	4	5	5	5	3	3	3	3	3	3	5	3	3	4	4	4	3	3	3	89
104	2	3	2	3	3	2	3	5	4	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	5	3	3	2	3	76
105	3	3	5	5	4	4	4	5	4	3	5	3	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	92





Data Variabel Instrumen Insentif (X1)

No.Res	Alternatif Jawaban																X1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
1	2	2	3	3	2	1	2	2	3	5	5	3	2	4	3	3	45
2	3	1	3	3	3	1	3	2	3	5	5	4	3	4	3	3	49
3	3	2	4	3	2	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	59
4	1	2	5	2	2	4	4	3	3	4	3	5	4	5	5	5	57
5	2	1	5	2	2	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65
6	3	3	5	3	3	4	4	5	4	4	3	5	3	2	5	5	61
7	3	2	4	3	2	2	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	52
8	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	4	3	3	4	3	3	46
9	2	3	2	2	2	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	62
10	3	2	4	3	2	1	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	46
11	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	45
12	1	2	5	2	2	3	2	2	3	4	3	3	3	5	5	5	50
13	2	3	3	3	3	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	37
14	2	2	4	2	2	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	49
15	2	2	4	2	2	2	4	3	2	4	3	3	3	4	3	3	46
16	3	2	3	2	3	1	2	3	3	5	4	4	3	3	4	3	48
17	3	2	3	4	5	5	5	3	4	4	5	2	4	5	3	3	60
18	3	2	3	2	1	1	2	2	3	5	4	3	2	3	2	2	40
19	2	2	3	2	2	3	5	2	3	4	5	3	3	4	3	4	50
20	2	2	3	2	2	2	3	2	4	2	1	3	3	5	4	4	44
21	2	3	3	2	2	2	2	2	3	4	4	4	3	3	4	3	46
22	2	3	3	2	2	2	2	3	3	4	4	4	3	3	4	4	48
23	3	3	4	4	2	2	2	5	5	5	5	3	3	5	3	4	58
24	2	2	3	2	3	3	3	3	3	5	5	4	4	5	4	3	54
25	2	2	3	2	2	2	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	50
26	2	2	3	2	2	2	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	50
27	2	2	5	2	2	3	3	3	5	5	5	5	2	4	4	2	54
28	2	2	5	2	2	3	2	3	5	5	5	5	2	4	4	3	54
29	3	2	3	2	3	2	2	3	3	4	4	3	3	3	3	3	46
30	2	2	2	2	2	1	4	2	3	4	3	3	3	4	2	3	42
31	2	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	57
32	3	3	4	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	57
33	3	4	5	2	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	57
34	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	63
35	2	3	2	3	2	1	1	2	3	2	3	2	2	2	2	3	35
36	1	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	5	43
37	3	4	5	3	3	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	62
38	1	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	40
39	1	2	3	3	3	5	3	3	3	3	4	2	3	4	3	3	48
40	2	2	3	3	3	2	2	3	4	3	3	3	4	3	3	3	46
41	2	3	5	2	3	3	1	3	2	1	1	2	3	3	4	3	41
42	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	3	5	4	4	4	67
43	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	77



44	4	3	4	5	3	5	4	5	4	5	5	3	4	5	5	4	68
45	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	70
46	3	4	5	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	65
47	2	2	5	4	4	4	2	3	4	2	2	3	2	2	3	4	48
48	2	2	4	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	4	2	2	37
49	4	4	5	4	3	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	69
50	3	4	5	3	4	4	5	4	4	5	4	3	4	5	5	4	66
51	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	76
52	4	4	4	4	3	1	2	2	4	4	4	3	3	4	3	4	53
53	2	3	5	3	5	5	5	5	4	5	4	3	3	4	4	4	64
54	3	5	5	5	3	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	72
55	3	3	2	2	1	1	4	3	3	3	3	1	2	3	3	2	39
56	4	5	5	5	4	2	4	3	4	5	5	3	4	4	4	3	64
57	2	3	5	2	4	3	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	60
58	5	4	5	5	3	3	1	2	5	4	4	3	5	4	3	4	60
59	5	5	5	5	5	5	4	2	5	5	5	5	4	5	5	5	75
60	2	1	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	3	65
61	1	3	3	2	3	1	3	3	2	5	3	2	3	3	3	3	43
62	3	4	3	2	1	1	2	3	2	4	3	3	3	2	2	3	41
63	3	4	4	3	2	1	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	55
64	3	2	2	2	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	4	3	62
65	1	2	3	2	2	2	5	5	5	4	4	2	5	5	5	2	54
66	4	4	5	5	2	2	3	4	5	4	5	4	3	4	5	4	63
67	3	4	4	4	4	1	2	3	3	4	4	2	2	4	3	3	50
68	5	3	5	5	3	2	3	3	5	5	5	3	4	3	5	4	63
69	3	3	2	2	1	1	2	4	2	4	4	1	1	2	2	3	37
70	1	4	2	1	3	1	4	1	4	5	4	1	2	2	3	3	41
71	2	3	5	2	1	1	2	2	2	3	2	3	3	4	4	3	42
72	4	4	5	5	4	2	5	4	2	5	5	3	4	5	5	5	67
73	3	2	4	3	2	1	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	52
74	2	5	5	3	3	2	5	3	3	5	5	2	3	4	3	3	56
75	1	2	4	2	1	1	2	2	2	5	5	2	2	3	2	4	40
76	2	4	3	2	2	3	4	2	3	4	5	2	3	4	4	4	51
77	3	2	3	4	2	3	4	2	3	4	2	4	3	2	3	5	49
78	4	4	5	3	3	4	4	5	4	4	4	3	4	5	4	4	64
79	3	4	4	3	2	1	2	3	3	5	5	3	4	4	3	4	53
80	3	2	4	3	3	3	4	4	5	5	5	3	3	3	3	4	57
81	4	4	3	4	3	3	3	5	4	3	1	3	3	5	5	4	57
82	3	3	5	2	3	3	5	5	4	3	1	3	2	3	4	2	51
83	3	3	5	3	2	2	5	5	4	3	3	1	3	3	5	5	55
84	3	5	5	3	3	3	5	3	3	5	5	3	5	5	5	3	64
85	3	3	3	5	4	5	5	4	5	3	4	5	3	5	3	3	63
86	3	3	5	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	64
87	3	3	5	4	3	4	5	4	5	3	3	3	3	3	3	3	57
88	3	5	5	3	3	3	3	5	3	5	5	3	5	5	5	5	66
89	3	3	2	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	4	5	2	57
90	3	3	2	3	5	2	4	1	3	2	1	2	1	5	4	3	44
91	3	3	5	4	2	3	5	3	3	5	5	3	3	4	4	3	58



92	3	3	5	4	2	3	5	3	3	5	5	3	3	4	4	3	58
93	3	3	2	3	3	3	3	4	3	4	4	4	5	4	5	3	57
94	3	3	5	2	3	2	2	2	3	1	2	5	3	4	2	3	45
95	4	3	4	5	3	3	4	4	3	5	5	4	4	3	3	3	57
96	4	3	4	4	3	3	4	4	3	5	5	4	4	3	3	3	59
97	4	4	5	3	3	2	5	5	4	3	3	1	3	3	4	5	57
98	3	3	5	2	3	3	5	5	4	3	1	3	3	5	5	4	57
99	3	3	3	2	2	4	4	4	3	4	5	5	3	3	5	5	58
100	4	3	5	4	3	4	5	3	5	5	5	3	4	4	4	3	64
101	3	3	5	3	3	3	5	3	3	5	5	3	4	4	5	5	62
102	3	3	2	3	3	3	3	4	5	4	4	4	5	3	3	3	55
103	3	3	5	3	3	4	5	4	5	3	3	4	4	4	3	3	59
104	3	3	2	3	3	2	2	2	3	1	4	4	5	4	5	3	49
105	4	3	3	4	2	2	4	1	3	3	3	3	5	4	4	3	51



## Data Variabel Iklim Kerja (X2)

No.Res	Alternatif Jawaban																X2
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
1	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	58
2	1	5	4	5	1	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	68
3	2	4	4	5	2	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	68
4	3	3	5	3	3	4	4	5	4	4	3	5	5	3	4	5	63
5	4	5	3	4	3	5	4	3	5	5	5	3	5	5	5	4	68
6	4	5	4	5	4	5	3	4	4	5	5	3	4	3	4	5	67
7	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	59
8	2	4	2	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	53
9	4	5	5	3	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	72
10	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	5	3	4	4	4	5	60
11	3	4	2	4	2	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	64
12	2	3	3	4	3	5	3	3	4	5	5	4	3	4	1	4	56
13	3	3	1	5	2	1	5	3	4	2	2	2	5	1	2	5	46
14	4	3	3	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	3	4	4	62
15	4	3	3	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	3	2	3	59
16	3	4	2	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	3	2	5	62
17	3	4	4	5	3	4	5	5	5	5	5	3	4	4	3	4	66
18	3	4	3	4	4	4	5	4	4	5	5	4	3	3	4	5	64
19	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	64
20	3	2	2	3	1	2	4	4	2	3	5	4	3	4	4	4	50
21	2	4	3	3	3	3	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	64
22	2	4	3	3	2	3	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	63
23	4	5	3	5	3	2	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	69
24	3	4	4	4	3	3	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	64
25	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	58
26	4	4	3	4	3	3	4	3	5	5	5	5	5	3	4	4	64
27	2	4	3	4	2	5	3	3	5	5	5	4	5	5	3	5	63
28	2	4	3	4	1	5	4	3	5	5	5	4	5	5	3	4	62
29	3	4	3	4	2	5	4	3	5	5	5	4	5	3	4	4	63
30	3	4	3	2	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	5	56
31	3	3	3	4	2	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	57
32	2	3	3	3	2	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	4	48
33	2	3	2	4	3	5	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	53
34	3	4	3	3	2	2	3	4	3	4	4	2	3	4	4	4	52
35	4	3	3	2	3	5	5	4	4	3	5	3	5	4	3	4	60
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	67
37	4	4	3	4	2	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	5	57
38	3	4	3	3	2	4	3	4	3	5	5	5	4	3	3	5	59
39	2	4	4	1	2	5	3	3	3	3	3	3	4	2	1	3	46
40	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	57
41	1	3	4	1	3	5	3	4	3	3	3	2	4	4	2	4	49
42	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	61
43	5	5	4	4	3	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	73



44	4	5	1	3	1	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	67
45	3	4	3	4	3	5	4	5	5	5	5	3	4	4	4	5	66
46	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	3	4	4	5	4	5	64
47	5	3	2	1	2	4	5	4	3	5	5	4	3	4	3	3	56
48	5	5	2	2	1	4	5	5	5	4	4	3	3	3	5	3	59
49	3	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	69
50	3	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	62
51	4	4	3	4	1	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	67
52	3	5	3	3	1	3	1	3	3	3	4	3	3	3	3	4	48
53	3	4	3	4	3	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	67
54	1	3	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	64
55	3	4	4	5	2	5	5	3	4	4	5	3	4	4	4	4	63
56	3	4	4	4	3	3	5	3	4	4	5	5	5	3	3	5	63
57	3	4	3	4	2	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	68
58	3	4	3	4	1	2	3	3	4	4	5	3	4	3	3	3	52
59	3	5	3	5	1	3	5	5	5	5	5	4	5	5	3	5	67
60	3	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	73
61	1	3	3	3	3	3	4	5	5	5	3	3	3	3	4	4	55
62	3	5	4	5	4	3	3	5	4	5	5	4	5	5	4	5	69
63	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	64
64	3	4	3	5	3	3	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	67
65	2	4	3	4	4	3	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	63
66	2	4	4	3	2	4	4	4	4	5	4	4	5	4	2	5	60
67	2	4	2	2	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	55
68	3	4	3	5	2	4	5	5	5	5	4	4	5	5	3	5	67
69	1	5	3	4	2	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	67
70	2	4	1	3	1	4	4	5	2	4	5	4	5	4	2	4	54
71	3	4	2	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	61
72	3	4	3	5	3	3	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	64
73	4	4	4	4	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	62
74	3	3	2	2	2	3	5	5	5	4	5	4	4	3	4	5	59
75	3	4	3	4	2	2	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	58
76	3	3	3	4	3	4	5	3	4	5	3	3	2	4	3	4	56
77	4	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	4	4	2	3	51
78	3	4	4	4	3	2	4	4	4	5	5	4	5	4	3	5	66
79	3	4	3	5	4	4	5	4	4	5	5	3	5	4	4	5	65
80	2	4	3	5	3	3	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	65
81	1	2	2	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	3	62
82	1	2	2	5	3	3	3	3	5	5	3	2	3	3	3	5	51
83	1	2	2	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	3	67
84	5	5	3	4	5	5	5	2	3	4	4	4	5	5	3	5	67
85	3	4	4	4	5	1	5	5	5	5	5	5	2	5	3	4	64
86	5	5	3	5	3	3	4	4	5	5	5	2	4	4	3	4	57
87	5	5	3	5	3	3	3	4	3	3	2	4	4	3	3	4	57
88	3	5	3	5	3	3	3	5	5	3	3	5	4	5	5	5	70
89	3	4	3	5	3	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	70
90	3	3	5	3	4	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	5	48
91	5	5	3	5	3	3	4	4	5	4	5	4	5	3	3	4	65

92	5	5	3	5	3	3	4	4	5	4	5	4	5	3	3	4	65
93	3	2	3	5	3	3	5	5	5	5	5	4	5	5	3	5	66
94	1	2	2	5	4	5	2	3	4	2	3	4	2	2	4	3	48
95	3	4	4	4	3	5	4	4	4	4	5	3	4	4	4	5	64
96	5	4	4	4	3	5	4	4	4	4	5	3	3	3	4	5	64
97	5	5	3	5	4	3	3	4	3	3	2	4	4	4	5	5	62
98	3	5	5	4	3	3	4	4	5	5	4	3	3	3	4	5	63
99	3	5	3	5	3	3	3	4	3	3	2	4	4	4	4	5	58
100	1	2	2	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	3	5	65
101	3	3	5	5	1	1	5	5	5	4	4	4	5	5	4	3	62
102	5	5	4	3	5	3	4	4	3	4	5	4	5	3	4	3	64
103	4	5	3	3	4	3	4	4	5	4	5	4	5	3	3	4	63
104	5	5	4	1	2	3	3	4	4	3	3	2	2	3	3	2	49
105	3	4	3	5	3	3	3	4	3	3	2	4	4	3	3	4	54





Data Variabel Pengawasan (X3)

No.Res	Alternatif Jawaban																		X3
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
1	3	4	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	50
2	3	5	4	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	50
3	4	4	4	3	3	3	2	3	4	4	4	2	5	5	3	5	5	4	67
4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	3	4	2	3	2	73
5	5	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	78
6	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	3	4	5	5	4	80
7	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	58
8	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	56
9	3	3	3	2	2	3	5	5	5	5	2	2	3	5	5	5	5	2	65
10	3	3	4	1	1	1	1	1	3	2	1	1	2	1	3	3	3	2	36
11	4	4	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	1	3	3	2	47
12	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	3	3	2	1	33
13	2	1	5	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	26
14	4	4	4	2	2	2	2	3	3	3	3	2	4	3	2	3	4	3	53
15	4	4	4	3	2	2	2	3	3	3	2	2	4	3	2	3	4	3	53
16	3	4	4	2	2	2	3	3	3	4	5	2	3	4	3	2	4	2	55
17	3	3	4	3	2	2	4	4	3	4	5	5	5	4	5	3	3	3	65
18	3	4	4	1	2	2	3	3	3	4	4	2	3	4	3	2	4	3	54
19	4	5	4	3	3	3	3	2	2	3	4	2	2	3	3	3	4	2	55
20	4	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	1	3	2	3	4	45
21	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	52
22	4	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	55
23	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	3	4	67
24	3	4	3	3	2	2	3	4	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	50
25	2	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	66
26	2	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	66
27	4	2	4	2	2	1	2	3	4	2	2	2	2	4	3	4	4	2	49
28	3	2	4	2	2	2	2	3	4	2	2	2	2	2	3	4	4	2	47
29	3	2	4	1	2	1	2	2	4	2	4	1	3	2	3	4	3	2	45
30	3	4	3	2	2	2	3	2	2	3	4	1	2	2	4	3	3	3	48
31	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	66
32	2	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	63
33	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	5	4	4	66
34	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	69
35	5	2	1	2	2	2	3	2	2	2	4	3	2	2	2	3	2	2	43
36	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	73
37	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68
38	3	3	3	2	2	1	2	1	2	2	3	1	1	2	1	1	1	1	32
39	4	5	2	2	3	2	3	3	4	4	2	4	3	3	4	2	3	4	57
40	5	3	3	3	3	4	2	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	49
41	5	5	3	2	2	2	3	4	3	3	2	4	2	2	3	2	4	2	53
42	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	75
43	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	87



44	3	3	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	4	80
45	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	83
46	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	77
47	4	4	2	2	3	1	2	2	2	2	4	2	2	3	3	2	3	3	46
48	1	5	2	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	75
49	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	78
50	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	75
51	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	5	4	3	4	3	3	66
52	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	51
53	4	5	5	4	3	2	3	4	5	5	4	4	4	3	3	3	3	3	67
54	2	3	3	2	3	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	3	3	5	72
55	1	1	2	2	3	2	3	3	2	2	4	1	2	2	3	3	3	5	42
56	4	3	4	3	3	3	2	2	4	3	4	2	3	3	3	3	3	3	57
57	4	5	4	4	4	3	4	5	5	4	5	3	4	4	3	4	3	4	72
58	2	3	1	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	2	2	49
59	3	4	5	5	5	3	5	1	4	3	5	4	5	5	5	5	4	3	74
60	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	3	5	71
61	3	1	2	1	1	1	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	38
62	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	4	3	2	2	4	3	3	4	50
63	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	69
64	4	4	2	4	4	3	4	4	3	4	3	5	1	4	4	3	3	4	62
65	4	4	4	3	4	5	5	5	4	3	4	2	2	3	4	3	4	4	67
66	3	4	4	2	2	3	4	4	5	4	5	3	3	4	3	4	4	5	66
67	3	4	4	2	2	3	3	4	3	3	4	2	3	2	3	3	3	3	54
68	3	4	4	2	4	2	4	2	4	3	5	3	3	4	4	4	3	5	63
69	3	4	3	2	3	1	3	4	3	3	5	4	2	2	3	3	2	3	53
70	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	4	2	2	3	3	3	2	2	44
71	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	54
72	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	5	4	3	68
73	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	1	61
74	3	3	5	2	1	1	3	5	5	3	5	3	3	3	5	5	4	5	64
75	3	4	3	4	4	3	3	2	3	3	5	3	3	4	4	3	4	4	62
76	3	3	4	3	3	2	3	2	3	3	4	2	3	3	3	3	3	4	54
77	5	5	3	3	2	2	3	3	3	3	4	4	3	3	2	4	2	3	57
78	4	3	4	4	3	3	4	5	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	67
79	3	4	3	2	4	4	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	4	4	60
80	4	5	5	4	3	4	3	3	3	3	5	5	5	3	2	2	2	3	64
81	2	2	3	2	1	1	1	3	3	4	5	3	3	4	1	4	3	1	46
82	1	3	3	1	1	1	1	4	4	3	5	3	3	3	1	2	3	1	43
83	2	2	3	2	1	1	1	3	3	4	5	3	3	4	1	4	3	1	46
84	3	3	5	5	5	5	5	3	3	4	5	5	4	4	5	4	4	3	75
85	5	5	5	4	4	4	5	3	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	82
86	5	5	3	5	3	3	3	4	3	3	4	3	2	4	3	4	3	4	64
87	5	5	5	4	3	3	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	78
88	3	4	5	4	4	3	4	5	5	3	5	3	3	4	3	3	4	3	68
89	3	3	5	3	2	2	1	4	4	2	5	2	3	3	1	2	3	1	49
90	1	3	3	1	1	1	1	3	3	3	5	3	3	3	1	2	3	1	41
91	5	5	5	3	3	3	4	3	3	3	4	3	2	4	3	4	3	4	64



92	5	5	5	3	3	3	4	3	3	3	4	3	2	4	3	4	3	4	64
93	3	3	5	3	2	2	1	4	4	3	5	2	3	3	1	2	3	1	50
94	1	2	3	1	1	1	1	4	2	3	3	3	3	4	2	4	3	1	42
95	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	65
96	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	65
97	5	5	4	4	3	3	4	5	4	3	4	5	4	4	4	5	4	4	74
98	2	2	2	3	3	1	1	3	3	4	5	3	3	4	1	4	3	1	48
99	2	2	2	4	4	5	4	5	5	4	3	5	4	3	1	2	3	1	59
100	1	3	3	4	5	4	5	4	4	5	5	4	3	3	3	4	4	3	67
101	3	3	5	3	4	3	4	3	3	4	5	3	4	4	3	4	4	3	65
102	5	5	5	3	3	4	4	4	5	3	4	3	2	3	4	3	3	4	67
103	1	3	3	2	2	1	2	5	5	3	5	3	3	3	1	2	3	1	50
104	2	3	2	2	2	1	1	3	3	3	4	3	2	4	3	4	3	2	47
105	3	3	5	3	2	2	1	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	58



**TABEL DISTRIBUSI FREKUENSI SKOR  
VARIABEL KINERJA GURU ( Y )**

No. Ind.	Indikator	No. Item	SL		SR		KK		JR		TP		n	%	Skor Total	Rerata (mean)	TCR ( % )
			FI	%	FI	%	FI	%	FI	%	FI	%					
1	Merencanakan Pembelajaran	1	51	48,57	35	33,33	8	7,62	11	10,48	0	0,00	105	100	441	4,20	84,00
		2	35	33,33	42	40,00	15	14,29	5	4,76	8	7,62	105	100	406	3,87	77,33
		3	41	39,05	34	32,38	15	14,29	14	13,33	1	0,95	105	100	415	3,95	79,05
		4	20	19,05	43	40,95	28	26,67	8	7,62	6	5,71	105	100	378	3,60	72,00
		5	8	7,62	30	28,57	46	43,81	12	11,43	9	8,57	105	100	331	3,15	63,05
			31	29,52	37	35,24	22	20,95	10	9,52	5	4,76	105	100	394	3,75	75,09
2	Melaksanakan Pembelajaran		Rerata Indikator														
		6	12	11,43	66	62,86	20	19,05	7	6,67	0	0,00	105	100	398	3,79	75,81
		7	36	34,29	58	55,24	10	9,52	1	0,95	0	0,00	105	100	444	4,23	84,57
		8	62	59,05	39	37,14	4	3,81	0	0,00	0	0,00	105	100	478	4,55	91,05
		9	12	11,43	42	40,00	46	43,81	4	3,81	1	0,95	105	100	375	3,57	71,43
		10	26	24,76	54	51,43	21	20,00	4	3,81	0	0,00	105	100	417	3,97	79,43
		11	19	18,10	56	53,33	30	28,57	0	0,00	0	0,00	105	100	409	3,90	77,90
		12	17	16,19	59	56,19	26	24,76	3	2,86	0	0,00	105	100	405	3,86	77,14
		13	24	22,86	61	58,10	20	19,05	0	0,00	0	0,00	105	100	424	4,04	80,76
			26	24,76	55	52,38	22	20,95	2	1,90	0	0,00	105	100	419	3,99	79,76
			Rerata Indikator														



3	Mengevaluasi	14	32	30,48	47	44,76	22	20,95	4	3,81	0	0,00	105	100	422	4,02	80,38
		15	35	33,33	56	53,33	13	12,38	1	0,95	0	0,00	105	100	440	4,19	83,81
		16	28	26,67	61	58,10	14	13,33	1	0,95	1	0,95	105	100	429	4,09	81,71
		17	17	16,19	50	47,62	31	29,52	7	6,67	0	0,00	105	100	392	3,73	74,67
		18	48	45,71	48	45,71	8	7,62	1	0,95	0	0,00	105	100	458	4,36	87,24
		19	59	56,19	38	36,19	7	6,67	1	0,95	0	0,00	105	100	470	4,48	89,52
		20	45	42,86	42	40,00	16	15,24	2	1,90	0	0,00	105	100	445	4,24	84,76
		21	31	29,52	43	40,95	21	20,00	8	7,62	2	1,90	105	100	408	3,89	77,71
		22	15	14,29	51	48,57	34	32,38	3	2,86	2	1,90	105	100	389	3,70	74,10
		23	23	21,90	55	52,38	18	17,14	7	6,67	2	1,90	105	100	405	3,86	77,14
		24	17	16,19	51	48,57	34	32,38	3	2,86	0	0,00	105	100	397	3,78	75,62
	Rerata Indikator		32	30,48	49	46,67	20	19,05	3	2,86	1	0,95	105	100	423	4,03	80,61
	Rerata Variabel		30	28,25	47	44,76	21	20,32	5	4,76	2	1,90	105	100	412	3,92	78,48



**TABEL DISTRIBUSI FREKUENSI SKOR  
VARIABEL INSENTIF ( X1 )**

No. Ind.	Indikator	No. Item	SL		SR		KK		JR		TP		n	%	Skor Total	Rerata (mean)	TCR ( % )
			Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%					
1	Insentif berbentuk uang	1	5	4,76	15	14,29	47	44,76	29	27,62	9	8,57	105	100	293	2,79	55,81
		2	7	6,67	22	20,95	40	38,10	32	30,48	4	3,81	105	100	311	2,96	59,24
		3	45	42,86	19	18,10	27	25,71	14	13,33	0	0,00	105	100	410	3,90	78,10
		4	12	11,43	19	18,10	34	32,38	39	37,14	1	0,95	105	100	317	3,02	60,38
		5	6	5,71	12	11,43	42	40,00	39	37,14	6	5,71	105	100	288	2,74	54,86
		6	9	8,57	21	20,00	30	28,57	25	23,81	20	19,05	105	100	289	2,75	55,05
			14,00	13,33	18,00	17,14	36,00	34,29	30,00	28,57	7,00	6,67	105	100	318	3,03	60,57
2	Jaminan sosial	7	24	22,86	32	30,48	23	21,90	23	21,90	3	2,86	105	100	366	3,49	69,71
		8	21	20,00	27	25,71	32	30,48	21	20,00	4	3,81	105	100	355	3,38	67,62
		9	24	22,86	28	26,67	42	40,00	11	10,48	0	0,00	105	100	380	3,62	72,38
			23	21,90	30	28,57	32	30,48	18	17,14	2	1,90	105	100	367	3,50	69,90
3	Keadaan pekerjaan yang menyenangkan	10	40	38,10	40	38,10	17	16,19	5	4,76	3	2,86	105	100	424	4,04	80,76
		11	37	35,24	37	35,24	19	18,10	6	5,71	6	5,71	105	100	408	3,89	77,71
		12	15	14,29	22	20,95	50	47,62	13	12,38	5	4,76	105	100	344	3,28	65,52
		13	18	17,14	28	26,67	42	40,00	15	14,29	2	1,90	105	100	360	3,43	68,57
			28	26,67	32	30,48	31	29,52	10	9,52	4	3,81	105	100	384	3,66	73,14



4	Sikap pimpinan terhadap bawahan	14	24	22,86	50	47,62	23	21,90	8	7,62	0	0,00	105	100	405	3,86	77,14
		15	27	25,71	37	35,24	31	29,52	10	9,52	0	0,00	105	100	396	3,77	75,43
		16	18	17,14	34	32,38	45	42,86	8	7,62	0	0,00	105	100	377	3,59	71,81
	Rerata Indikator		23	21,90	40	38,10	33	31,43	9	8,57	0	0,00	105	100	393	3,74	74,79
	Rerata Variabel		22,00	20,95	30,00	28,57	33,00	31,43	17,00	16,19	3,00	2,86	105	100	365,42	3,48	69,60



**TABEL DISTRIBUSI FREKUENSI SKOR  
VARIABEL IKLIM KERJA ( X2 )**

No. Ind.	Indikator	No. Item	SL		SR		KK		JR		TP		n	%	Skor Total	Rerata (mean)	TCR ( % )
			FI	%	FI	%	FI	%	FI	%	FI	%					
1	Sikap saling terbuka	1	12	11,43	16	15,24	51	48,57	16	15,24	10	9,52	105	100	319	3,04	60,76
		2	25	23,81	54	51,43	19	18,10	7	6,67	0	0,00	105	100	412	3,92	78,48
		3	5	4,76	27	25,71	55	52,38	15	14,29	3	2,86	105	100	331	3,15	63,05
		4	31	29,52	46	43,81	19	18,10	5	4,76	4	3,81	105	100	410	3,90	78,10
		5	4	3,81	18	17,14	48	45,71	23	21,90	12	11,43	105	100	294	2,80	56,00
	Rerata Indikator		16	15,24	32	30,48	38	36,19	13	12,38	6	5,71	105	100	353	3,36	67,28
2	Hubungan antar pribadi	6	24	22,86	30	28,57	42	40,00	6	5,71	3	2,86	105	100	381	3,63	72,57
		7	37	35,24	41	39,05	25	23,81	1	0,95	1	0,95	105	100	427	4,07	81,33
		8	27	25,71	56	53,33	21	20,00	1	0,95	0	0,00	105	100	424	4,04	80,76
	Rerata Indikator		30	28,57	42	40,00	29	27,62	3	2,86	1	0,95	105	100	412	3,92	78,48
3	Saling menghargai	9	45	42,86	40	38,10	17	16,19	3	2,86	0	0,00	105	100	442	4,21	84,19
		10	51	48,57	39	37,14	12	11,43	3	2,86	0	0,00	105	100	453	4,31	86,29
		11	60	57,14	26	24,76	13	12,38	6	5,71	0	0,00	105	100	455	4,33	86,67
		12	15	14,29	56	53,33	26	24,76	8	7,62	0	0,00	105	100	393	3,74	74,86
		13	45	42,86	42	40,00	14	13,33	4	3,81	0	0,00	105	100	443	4,22	84,38
	Rerata Indikator		43	40,95	41	39,05	16	15,24	5	4,76	0	0,00	105	100	437	4,16	83,28



4	Mendahulukan kepentingan bersama	14	21	20,00	47	44,76	34	32,38	2	1,90	1	0,95	105	100	400	3,81	76,19
		15	13	12,38	49	46,67	33	31,43	8	7,62	2	1,90	105	100	378	3,60	72,00
		16	46	43,81	47	44,76	11	10,48	1	0,95	0	0,00	105	100	453	4,31	86,29
	Rerata Indikator		27	25,71	48	45,71	26	24,76	4	3,81	1	0,95	106	100	410	3,91	78,16
	Rerata Variabel		29	27,62	41	39,05	27	25,71	6	5,71	2	1,90	105	100	403,18	3,84	76,80



**TABEL DISTRIBUSI FREKUENSI SKOR  
VARIABEL PENGAWASAN KEPALA SEKOLAH ( X3 )**

No. Ind.	Indikator	No. Item	SL		SR		KK		JR		TP		n	%	Skor Total	Rerata (mean)	TCR ( % )
			FI	%	FI	%	FI	%	FI	%	FI	%					
1	Pemberian dorongan	1	16	15,24	28	26,67	41	39,05	13	12,38	7	6,67	105	100	348	3,31	66,29
		2	22	20,95	39	37,14	30	28,57	11	10,48	3	2,86	105	100	381	3,63	72,57
		3	23	21,90	39	37,14	28	26,67	12	11,43	3	2,86	105	100	382	3,64	72,76
		4	5	4,76	30	28,57	31	29,52	31	29,52	8	7,62	105	100	308	2,93	58,67
		5	6	5,71	27	25,71	33	31,43	29	27,62	10	9,52	105	100	305	2,90	58,10
		6	10	9,52	18	17,14	32	30,48	27	25,71	18	17,14	105	100	290	2,76	55,24
		7	10	9,52	32	30,48	35	33,33	16	15,24	12	11,43	105	100	327	3,11	62,29
		8	19	18,10	32	30,48	30	28,57	19	18,10	5	4,76	105	100	356	3,39	67,81
		9	18	17,14	37	35,24	36	34,29	13	12,38	1	0,95	105	100	373	3,55	71,05
			14	13,33	32	30,48	33	31,43	19	18,10	7	6,67	105	100	342	3,26	65,14
2	Pemberian bimbingan	10	9	8,57	34	32,38	47	44,76	14	13,33	1	0,95	105	100	351	3,34	66,86
		11	32	30,48	46	43,81	12	11,43	14	13,33	1	0,95	105	100	409	3,90	77,90
		12	9	8,57	26	24,76	41	39,05	21	20,00	8	7,62	105	100	322	3,07	61,33
		13	13	12,38	26	24,76	42	40,00	23	21,90	1	0,95	105	100	342	3,26	65,14
		14	10	9,52	40	38,10	38	36,19	14	13,33	3	2,86	105	100	355	3,38	67,62



		15	14	13,33	26	24,76	45	42,86	8	7,62	12	11,43	105	100	337	3,21	64,19
		16	10	9,52	43	40,95	33	31,43	17	16,19	2	1,90	105	100	357	3,40	68,00
		17	10	9,52	40	38,10	42	40,00	11	10,48	2	1,90	105	100	360	3,43	68,57
		18	12	11,43	34	32,38	28	26,67	18	17,14	13	12,38	105	100	329	3,13	62,67
	Rerata Indikator		13	12,38	35	33,33	36	34,29	16	15,24	5	4,76	105	100	351	3,35	66,92
	Rerata Variabel		14	13,33	34	32,38	33	31,43	18	17,14	6	5,71	105	100	347	3,30	66,03



# Frequency Table

Y1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	11	10,5	10,5	10,5
3	8	7,6	7,6	18,1
4	35	33,3	33,3	51,4
5	51	48,6	48,6	100,0
Total	105	100,0	100,0	

Y2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	8	7,6	7,6	7,6
2	5	4,8	4,8	12,4
3	15	14,3	14,3	26,7
4	42	40,0	40,0	66,7
5	35	33,3	33,3	100,0
Total	105	100,0	100,0	

Y3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1,0	1,0	1,0
2	14	13,3	13,3	14,3
3	15	14,3	14,3	28,6
4	34	32,4	32,4	61,0
5	41	39,0	39,0	100,0
Total	105	100,0	100,0	

Y4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	6	5,7	5,7	5,7
2	8	7,6	7,6	13,3
3	28	26,7	26,7	40,0
4	43	41,0	41,0	81,0
5	20	19,0	19,0	100,0
Total	105	100,0	100,0	



Y5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	9	8,6	8,6	8,6
2	12	11,4	11,4	20,0
3	46	43,8	43,8	63,8
4	30	28,6	28,6	92,4
5	8	7,6	7,6	100,0
Total	105	100,0	100,0	

Y6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	7	6,7	6,7	6,7
3	20	19,0	19,0	25,7
4	66	62,9	62,9	88,6
5	12	11,4	11,4	100,0
Total	105	100,0	100,0	

Y7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	1,0	1,0	1,0
3	10	9,5	9,5	10,5
4	58	55,2	55,2	65,7
5	36	34,3	34,3	100,0
Total	105	100,0	100,0	

Y8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	4	3,8	3,8	3,8
4	39	37,1	37,1	41,0
5	62	59,0	59,0	100,0
Total	105	100,0	100,0	

Y9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1,0	1,0	1,0
2	4	3,8	3,8	4,8
3	46	43,8	43,8	48,6
4	42	40,0	40,0	88,6
5	12	11,4	11,4	100,0
Total	105	100,0	100,0	

Y10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	4	3,8	3,8	3,8
3	21	20,0	20,0	23,8
4	54	51,4	51,4	75,2
5	26	24,8	24,8	100,0
Total	105	100,0	100,0	

Y11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	30	28,6	28,6	28,6
4	56	53,3	53,3	81,9
5	19	18,1	18,1	100,0
Total	105	100,0	100,0	

Y12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	3	2,9	2,9	2,9
3	26	24,8	24,8	27,6
4	59	56,2	56,2	83,8
5	17	16,2	16,2	100,0
Total	105	100,0	100,0	

Y13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	20	19,0	19,0	19,0
4	61	58,1	58,1	77,1
5	24	22,9	22,9	100,0
Total	105	100,0	100,0	

Y14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	4	3,8	3,8	3,8
3	22	21,0	21,0	24,8
4	47	44,8	44,8	69,5
5	32	30,5	30,5	100,0
Total	105	100,0	100,0	



Y15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	1,0	1,0	1,0
3	13	12,4	12,4	13,3
4	56	53,3	53,3	66,7
5	35	33,3	33,3	100,0
Total	105	100,0	100,0	

Y16

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1,0	1,0	1,0
2	1	1,0	1,0	1,9
3	14	13,3	13,3	15,2
4	61	58,1	58,1	73,3
5	28	26,7	26,7	100,0
Total	105	100,0	100,0	

Y17

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	7	6,7	6,7	6,7
3	31	29,5	29,5	36,2
4	50	47,6	47,6	83,8
5	17	16,2	16,2	100,0
Total	105	100,0	100,0	

Y18

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	1,0	1,0	1,0
3	8	7,6	7,6	8,6
4	48	45,7	45,7	54,3
5	48	45,7	45,7	100,0
Total	105	100,0	100,0	

Y19

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	1,0	1,0	1,0
3	7	6,7	6,7	7,6
4	38	36,2	36,2	43,8
5	59	56,2	56,2	100,0
Total	105	100,0	100,0	

Y20

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	1,9	1,9	1,9
3	16	15,2	15,2	17,1
4	42	40,0	40,0	57,1
5	45	42,9	42,9	100,0
Total	105	100,0	100,0	

Y21

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	1,9	1,9	1,9
2	8	7,6	7,6	9,5
3	21	20,0	20,0	29,5
4	43	41,0	41,0	70,5
5	31	29,5	29,5	100,0
Total	105	100,0	100,0	

Y22

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	1,9	1,9	1,9
2	3	2,9	2,9	4,8
3	34	32,4	32,4	37,1
4	51	48,6	48,6	85,7
5	15	14,3	14,3	100,0
Total	105	100,0	100,0	

Y23

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	1,9	1,9	1,9
2	7	6,7	6,7	8,6
3	18	17,1	17,1	25,7
4	55	52,4	52,4	78,1
5	23	21,9	21,9	100,0
Total	105	100,0	100,0	

Y24

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	3	2,9	2,9	2,9
3	34	32,4	32,4	35,2
4	51	48,6	48,6	83,8
5	17	16,2	16,2	100,0
Total	105	100,0	100,0	



Y

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 62	2	1,9	1,9	1,9
76	3	2,9	2,9	4,8
77	1	1,0	1,0	5,7
78	1	1,0	1,0	6,7
79	1	1,0	1,0	7,6
81	2	1,9	1,9	9,5
82	1	1,0	1,0	10,5
83	4	3,8	3,8	14,3
84	2	1,9	1,9	16,2
85	1	1,0	1,0	17,1
86	1	1,0	1,0	18,1
87	5	4,8	4,8	22,9
89	2	1,9	1,9	24,8
90	3	2,9	2,9	27,6
91	6	5,7	5,7	33,3
92	5	4,8	4,8	38,1
93	5	4,8	4,8	42,9
94	1	1,0	1,0	43,8
95	5	4,8	4,8	48,6
96	4	3,8	3,8	52,4
97	3	2,9	2,9	55,2
98	6	5,7	5,7	61,0
99	6	5,7	5,7	66,7
100	2	1,9	1,9	68,6
101	2	1,9	1,9	70,5
102	8	7,6	7,6	78,1
103	4	3,8	3,8	81,9
104	2	1,9	1,9	83,8
105	3	2,9	2,9	86,7
106	5	4,8	4,8	91,4
108	1	1,0	1,0	92,4
109	1	1,0	1,0	93,3
110	1	1,0	1,0	94,3
111	1	1,0	1,0	95,2
112	2	1,9	1,9	97,1
113	1	1,0	1,0	98,1
116	1	1,0	1,0	99,0
118	1	1,0	1,0	100,0
Total	105	100,0	100,0	

X11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	9	8,6	8,6	8,6
2	29	27,6	27,6	36,2
3	47	44,8	44,8	81,0
4	15	14,3	14,3	95,2
5	5	4,8	4,8	100,0
Total	105	100,0	100,0	

X12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	4	3,8	3,8	3,8
2	32	30,5	30,5	34,3
3	40	38,1	38,1	72,4
4	22	21,0	21,0	93,3
5	7	6,7	6,7	100,0
Total	105	100,0	100,0	

X13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	14	13,3	13,3	13,3
3	27	25,7	25,7	39,0
4	19	18,1	18,1	57,1
5	45	42,9	42,9	100,0
Total	105	100,0	100,0	

X14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1,0	1,0	1,0
2	39	37,1	37,1	38,1
3	34	32,4	32,4	70,5
4	19	18,1	18,1	88,6
5	12	11,4	11,4	100,0
Total	105	100,0	100,0	

X15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	6	5,7	5,7	5,7
2	39	37,1	37,1	42,9
3	42	40,0	40,0	82,9
4	12	11,4	11,4	94,3
5	6	5,7	5,7	100,0
Total	105	100,0	100,0	

X16

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	20	19,0	19,0	19,0
2	25	23,8	23,8	42,9
3	30	28,6	28,6	71,4
4	21	20,0	20,0	91,4
5	9	8,6	8,6	100,0
Total	105	100,0	100,0	



X17

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	2,9	2,9	2,9
2	23	21,9	21,9	24,8
3	23	21,9	21,9	46,7
4	32	30,5	30,5	77,1
5	24	22,9	22,9	100,0
Total	105	100,0	100,0	

X18

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	4	3,8	3,8	3,8
2	21	20,0	20,0	23,8
3	32	30,5	30,5	54,3
4	27	25,7	25,7	80,0
5	21	20,0	20,0	100,0
Total	105	100,0	100,0	

X19

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	11	10,5	10,5	10,5
3	42	40,0	40,0	50,5
4	28	26,7	26,7	77,1
5	24	22,9	22,9	100,0
Total	105	100,0	100,0	

X110

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	2,9	2,9	2,9
2	5	4,8	4,8	7,6
3	17	16,2	16,2	23,8
4	40	38,1	38,1	61,9
5	40	38,1	38,1	100,0
Total	105	100,0	100,0	

X111

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	6	5,7	5,7	5,7
2	6	5,7	5,7	11,4
3	19	18,1	18,1	29,5
4	37	35,2	35,2	64,8
5	37	35,2	35,2	100,0
Total	105	100,0	100,0	

X112

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	5	4,8	4,8	4,8
2	13	12,4	12,4	17,1
3	50	47,6	47,6	64,8
4	22	21,0	21,0	85,7
5	15	14,3	14,3	100,0
Total	105	100,0	100,0	

X113

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	1,9	1,9	1,9
2	15	14,3	14,3	16,2
3	42	40,0	40,0	56,2
4	28	26,7	26,7	82,9
5	18	17,1	17,1	100,0
Total	105	100,0	100,0	

X114

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	8	7,6	7,6	7,6
3	23	21,9	21,9	29,5
4	50	47,6	47,6	77,1
5	24	22,9	22,9	100,0
Total	105	100,0	100,0	

X115

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	10	9,5	9,5	9,5
3	31	29,5	29,5	39,0
4	37	35,2	35,2	74,3
5	27	25,7	25,7	100,0
Total	105	100,0	100,0	

X116

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	8	7,6	7,6	7,6
3	45	42,9	42,9	50,5
4	34	32,4	32,4	82,9
5	18	17,1	17,1	100,0
Total	105	100,0	100,0	



## X1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	35	1	1,0	1,0	1,0
	37	3	2,9	2,9	3,8
	39	1	1,0	1,0	4,8
	40	3	2,9	2,9	7,6
	41	3	2,9	2,9	10,5
	42	2	1,9	1,9	12,4
	43	2	1,9	1,9	14,3
	44	2	1,9	1,9	16,2
	45	3	2,9	2,9	19,0
	46	6	5,7	5,7	24,8
	48	4	3,8	3,8	28,6
	49	4	3,8	3,8	32,4
	50	5	4,8	4,8	37,1
	51	3	2,9	2,9	40,0
	52	2	1,9	1,9	41,9
	53	2	1,9	1,9	43,8
	54	4	3,8	3,8	47,6
	55	3	2,9	2,9	50,5
	56	1	1,0	1,0	51,4
	57	12	11,4	11,4	62,9
	58	4	3,8	3,8	66,7
	59	3	2,9	2,9	69,5
	60	3	2,9	2,9	72,4
	61	1	1,0	1,0	73,3
	62	4	3,8	3,8	77,1
	63	4	3,8	3,8	81,0
	64	6	5,7	5,7	86,7
	65	3	2,9	2,9	89,5
	66	2	1,9	1,9	91,4
	67	2	1,9	1,9	93,3
	68	1	1,0	1,0	94,3
	69	1	1,0	1,0	95,2
	70	1	1,0	1,0	96,2
	72	1	1,0	1,0	97,1
	75	1	1,0	1,0	98,1
	76	1	1,0	1,0	99,0
	77	1	1,0	1,0	100,0
Total		105	100,0	100,0	

## X21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	10	9,5	9,5	9,5
	2	16	15,2	15,2	24,8
	3	51	48,6	48,6	73,3
	4	16	15,2	15,2	88,6
	5	12	11,4	11,4	100,0
Total		105	100,0	100,0	

X22

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	7	6,7	6,7	6,7
3	19	18,1	18,1	24,8
4	54	51,4	51,4	76,2
5	25	23,8	23,8	100,0
Total	105	100,0	100,0	

X23

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	2,9	2,9	2,9
2	15	14,3	14,3	17,1
3	55	52,4	52,4	69,5
4	27	25,7	25,7	95,2
5	5	4,8	4,8	100,0
Total	105	100,0	100,0	

X24

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	4	3,8	3,8	3,8
2	5	4,8	4,8	8,6
3	19	18,1	18,1	26,7
4	46	43,8	43,8	70,5
5	31	29,5	29,5	100,0
Total	105	100,0	100,0	

X25

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	12	11,4	11,4	11,4
2	23	21,9	21,9	33,3
3	48	45,7	45,7	79,0
4	18	17,1	17,1	96,2
5	4	3,8	3,8	100,0
Total	105	100,0	100,0	

X26

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	2,9	2,9	2,9
2	6	5,7	5,7	8,6
3	42	40,0	40,0	48,6
4	30	28,6	28,6	77,1
5	24	22,9	22,9	100,0
Total	105	100,0	100,0	



X27

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1,0	1,0	1,0
2	1	1,0	1,0	1,9
3	25	23,8	23,8	25,7
4	41	39,0	39,0	64,8
5	37	35,2	35,2	100,0
Total	105	100,0	100,0	

X28

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	1,0	1,0	1,0
3	21	20,0	20,0	21,0
4	56	53,3	53,3	74,3
5	27	25,7	25,7	100,0
Total	105	100,0	100,0	

X29

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	3	2,9	2,9	2,9
3	17	16,2	16,2	19,0
4	40	38,1	38,1	57,1
5	45	42,9	42,9	100,0
Total	105	100,0	100,0	

X210

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	3	2,9	2,9	2,9
3	12	11,4	11,4	14,3
4	39	37,1	37,1	51,4
5	51	48,6	48,6	100,0
Total	105	100,0	100,0	

X211

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	6	5,7	5,7	5,7
3	13	12,4	12,4	18,1
4	26	24,8	24,8	42,9
5	60	57,1	57,1	100,0
Total	105	100,0	100,0	

**X212**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	8	7,6	7,6	7,6
3	26	24,8	24,8	32,4
4	56	53,3	53,3	85,7
5	15	14,3	14,3	100,0
Total	105	100,0	100,0	

**X213**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	4	3,8	3,8	3,8
3	14	13,3	13,3	17,1
4	42	40,0	40,0	57,1
5	45	42,9	42,9	100,0
Total	105	100,0	100,0	

**X214**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1,0	1,0	1,0
2	2	1,9	1,9	2,9
3	34	32,4	32,4	35,2
4	47	44,8	44,8	80,0
5	21	20,0	20,0	100,0
Total	105	100,0	100,0	

**X215**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	1,9	1,9	1,9
2	8	7,6	7,6	9,5
3	33	31,4	31,4	41,0
4	49	46,7	46,7	87,6
5	13	12,4	12,4	100,0
Total	105	100,0	100,0	

**X216**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	1,0	1,0	1,0
3	11	10,5	10,5	11,4
4	47	44,8	44,8	56,2
5	46	43,8	43,8	100,0
Total	105	100,0	100,0	



## X2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 46	2	1,9	1,9	1,9
48	4	3,8	3,8	5,7
49	2	1,9	1,9	7,6
50	2	1,9	1,9	9,5
51	2	1,9	1,9	11,4
52	2	1,9	1,9	13,3
53	2	1,9	1,9	15,2
54	2	1,9	1,9	17,1
55	2	1,9	1,9	19,0
56	4	3,8	3,8	22,9
57	4	3,8	3,8	26,7
58	4	3,8	3,8	30,5
59	5	4,8	4,8	35,2
60	3	2,9	2,9	38,1
61	3	2,9	2,9	41,0
62	10	9,5	9,5	50,5
63	9	8,6	8,6	59,0
64	14	13,3	13,3	72,4
65	4	3,8	3,8	76,2
66	4	3,8	3,8	80,0
67	11	10,5	10,5	90,5
68	4	3,8	3,8	94,3
69	3	2,9	2,9	97,1
70	1	1,0	1,0	98,1
72	1	1,0	1,0	99,0
73	1	1,0	1,0	100,0
Total	105	100,0	100,0	

## X31

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	7	6,7	6,7	6,7
2	13	12,4	12,4	19,0
3	41	39,0	39,0	58,1
4	28	26,7	26,7	84,8
5	16	15,2	15,2	100,0
Total	105	100,0	100,0	

## X32

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	2,9	2,9	2,9
2	11	10,5	10,5	13,3
3	30	28,6	28,6	41,9
4	39	37,1	37,1	79,0
5	22	21,0	21,0	100,0
Total	105	100,0	100,0	

X33

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	2,9	2,9	2,9
2	12	11,4	11,4	14,3
3	28	26,7	26,7	41,0
4	39	37,1	37,1	78,1
5	23	21,9	21,9	100,0
Total	105	100,0	100,0	

X34

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	8	7,6	7,6	7,6
2	31	29,5	29,5	37,1
3	31	29,5	29,5	66,7
4	30	28,6	28,6	95,2
5	5	4,8	4,8	100,0
Total	105	100,0	100,0	

X35

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	10	9,5	9,5	9,5
2	29	27,6	27,6	37,1
3	33	31,4	31,4	68,6
4	27	25,7	25,7	94,3
5	6	5,7	5,7	100,0
Total	105	100,0	100,0	

X36

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	18	17,1	17,1	17,1
2	27	25,7	25,7	42,9
3	32	30,5	30,5	73,3
4	18	17,1	17,1	90,5
5	10	9,5	9,5	100,0
Total	105	100,0	100,0	



X37

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	12	11,4	11,4	11,4
2	16	15,2	15,2	26,7
3	35	33,3	33,3	60,0
4	32	30,5	30,5	90,5
5	10	9,5	9,5	100,0
Total	105	100,0	100,0	

X38

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	5	4,8	4,8	4,8
2	19	18,1	18,1	22,9
3	30	28,6	28,6	51,4
4	32	30,5	30,5	81,9
5	19	18,1	18,1	100,0
Total	105	100,0	100,0	

X39

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1,0	1,0	1,0
2	13	12,4	12,4	13,3
3	36	34,3	34,3	47,6
4	37	35,2	35,2	82,9
5	18	17,1	17,1	100,0
Total	105	100,0	100,0	

X310

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1,0	1,0	1,0
2	14	13,3	13,3	14,3
3	47	44,8	44,8	59,0
4	34	32,4	32,4	91,4
5	9	8,6	8,6	100,0
Total	105	100,0	100,0	

X311

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1,0	1,0	1,0
2	14	13,3	13,3	14,3
3	12	11,4	11,4	25,7
4	46	43,8	43,8	69,5
5	32	30,5	30,5	100,0
Total	105	100,0	100,0	

X312

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	8	7,6	7,6	7,6
2	21	20,0	20,0	27,6
3	41	39,0	39,0	66,7
4	26	24,8	24,8	91,4
5	9	8,6	8,6	100,0
Total	105	100,0	100,0	

X313

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1,0	1,0	1,0
2	23	21,9	21,9	22,9
3	42	40,0	40,0	62,9
4	26	24,8	24,8	87,6
5	13	12,4	12,4	100,0
Total	105	100,0	100,0	

X314

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	2,9	2,9	2,9
2	14	13,3	13,3	16,2
3	38	36,2	36,2	52,4
4	40	38,1	38,1	90,5
5	10	9,5	9,5	100,0
Total	105	100,0	100,0	



**X315**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	12	11,4	11,4	11,4
2	8	7,6	7,6	19,0
3	45	42,9	42,9	61,9
4	26	24,8	24,8	86,7
5	14	13,3	13,3	100,0
Total	105	100,0	100,0	

**X316**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	1,9	1,9	1,9
2	17	16,2	16,2	18,1
3	33	31,4	31,4	49,5
4	43	41,0	41,0	90,5
5	10	9,5	9,5	100,0
Total	105	100,0	100,0	

**X317**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	1,9	1,9	1,9
2	11	10,5	10,5	12,4
3	42	40,0	40,0	52,4
4	40	38,1	38,1	90,5
5	10	9,5	9,5	100,0
Total	105	100,0	100,0	

**X318**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	13	12,4	12,4	12,4
2	18	17,1	17,1	29,5
3	28	26,7	26,7	56,2
4	34	32,4	32,4	88,6
5	12	11,4	11,4	100,0
Total	105	100,0	100,0	

X3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 26	1	1,0	1,0	1,0
32	1	1,0	1,0	1,9
33	1	1,0	1,0	2,9
36	1	1,0	1,0	3,8
38	1	1,0	1,0	4,8
41	1	1,0	1,0	5,7
42	2	1,9	1,9	7,6
43	2	1,9	1,9	9,5
44	1	1,0	1,0	10,5
45	2	1,9	1,9	12,4
46	3	2,9	2,9	15,2
47	3	2,9	2,9	18,1
48	2	1,9	1,9	20,0
49	4	3,8	3,8	23,8
50	6	5,7	5,7	29,5
51	1	1,0	1,0	30,5
52	1	1,0	1,0	31,4
53	4	3,8	3,8	35,2
54	4	3,8	3,8	39,0
55	3	2,9	2,9	41,9
56	1	1,0	1,0	42,9
57	3	2,9	2,9	45,7
58	2	1,9	1,9	47,6
59	1	1,0	1,0	48,6
60	1	1,0	1,0	49,5
61	1	1,0	1,0	50,5
62	2	1,9	1,9	52,4
63	2	1,9	1,9	54,3
64	5	4,8	4,8	59,0
65	5	4,8	4,8	63,8
66	6	5,7	5,7	69,5
67	7	6,7	6,7	76,2
68	3	2,9	2,9	79,0
69	2	1,9	1,9	81,0
71	1	1,0	1,0	81,9
72	2	1,9	1,9	83,8
73	2	1,9	1,9	85,7
74	2	1,9	1,9	87,6
75	4	3,8	3,8	91,4
77	1	1,0	1,0	92,4
78	3	2,9	2,9	95,2
80	2	1,9	1,9	97,1
82	1	1,0	1,0	98,1
83	1	1,0	1,0	99,0
87	1	1,0	1,0	100,0
Total	105	100,0	100,0	



## Regression

### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3, X2, X1 <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,659 <sup>a</sup>	,434	,417	7,867	1,590

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

b. Dependent Variable: Y

### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4788,907	3	1596,302	25,792	,000 <sup>a</sup>
	Residual	6251,055	101	61,892		
	Total	11039,962	104			

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

b. Dependent Variable: Y

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	31,569	7,820		4,037	,000
	X1	,238	,099	,218	2,417	,017
	X2	,643	,138	,387	4,669	,000
	X3	,190	,076	,229	2,515	,013

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Correlations			Collinearity Statistics	
		Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)					
	X1	,482	,234	,181	,687	1,455
	X2	,556	,421	,350	,815	1,227
	X3	,495	,243	,188	,675	1,482

a. Dependent Variable: Y

Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index
1	1	3,956	1,000
	2	,025	12,665
	3	,015	16,352
	4	,005	28,258



### Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>

Model	Dimension	Variance Proportions			
		(Constant)	X1	X2	X3
1	1	,00	,00	,00	,00
	2	,10	,01	,05	,67
	3	,03	,99	,03	,30
	4	,87	,00	,92	,03

a. Dependent Variable: Y

### Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	74,90	107,49	94,98	6,786	105
Residual	-22,687	19,526	,000	7,753	105
Std. Predicted Value	-2,959	1,844	,000	1,000	105
Std. Residual	-2,884	2,482	,000	,985	105

a. Dependent Variable: Y

## Correlations

### Correlations

		Y	X1	X2	X3
Y	Pearson Correlation	1	,482**	,556**	,495**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	105	105	105	105
X1	Pearson Correlation	,482**	1	,365**	,532**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	105	105	105	105
X2	Pearson Correlation	,556**	,365**	1	,386**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	105	105	105	105
X3	Pearson Correlation	,495**	,532**	,386**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	105	105	105	105

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## NPar Tests

## NPar Tests

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Y	X1	X2	X3
N		105	105	105	105
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	94,98	54,49	60,88	59,37
	Std. Deviation	10,303	9,444	6,204	12,421
Most Extreme Differences	Absolute	,073	,091	,162	,102
	Positive	,057	,063	,068	,070
	Negative	-,073	-,091	-,162	-,102
Kolmogorov-Smirnov Z		,752	,929	1,664	1,050
Asymp. Sig. (2-tailed)		,623	,354	,079	,221

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test 2

		Y	X1	X2	X3
N		105	105	105	105
Uniform Parameters <sup>a,b</sup>	Minimum	62	35	46	26
	Maximum	118	77	73	87
Most Extreme Differences	Absolute	,270	,181	,183	,207
	Positive	,129	,181	,128	,111
	Negative	-,270	-,076	-,183	-,207
Kolmogorov-Smirnov Z		2,769	1,854	1,876	2,118
Asymp. Sig. (2-tailed)		,103	,206	,176	,253

a. Test distribution is Uniform.

b. Calculated from data.